

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond

Tiina Mork

**EKSPORDIBARJÄÄRID NING
NENDE ÜLETAMISE VÕIMALUSED
M JA P NURST AS NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks
ettevõtluse ja tehnoloogia erialal

Juhendaja: rahvusvahelise ettevõtluse vanemteadur, PhD Tiia Vissak

Kaasjuhendaja: ettevõtluse nõustaja, Aivar Pere

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1 Ettevõtte rahvusvahelistumise teoreetiline raamistik	8
1.1 Rahvusvahelistumise protsessi käsitlused teoreetilises kirjanduses.....	8
1.2 Ekspordibarjääride olemus	16
1.3 Ekspordibarjääride ületamise meetmed ja võimalused	23
2 Ettevõtte rahvusvahelistumise protsess	34
2.1 Rakendatud uurimismeetodite ja uuritava ettevõtte tutvustus.....	34
2.2 M ja P Nurst AS rahvusvahelistumise protsessi kirjeldus.....	41
2.3 M ja P Nurst AS tajutud ekspordibarjäärid	47
2.4 M ja P Nurst AS ekspordibarjääride ületamise meetmed.....	55
Kokkuvõte	63
Viidatud allikad.....	68
Lisad	77
Lisa 1. Ekspordibarjäärid ja nende rühmitamine magistritöö autori nägemuses	77
Lisa 2. M ja P Nurst AS müügitulu jaotus eksportturgude vahel perioodil 1999-2015 a.	79
Lisa 3. M ja P Nurst AS tootmisvaldkondade jaotus perioodil 1999-2015 a.....	81
Lisa 4. M ja P Nurst AS tegevjuhi Agur Nursi küsimustiku struktuur	82
Lisa 5. M ja P Nurst AS tegevjuhi Agur Nursi ekspordibarjääride mõju hinnangud ettevõtte laienemisel erinevatele välisturgudele.....	84
Lisa 6. M ja P Nurst AS tegevjuhi Agur Nursi intervjuu struktuur	87
Zusammenfassung.....	90

SISSEJUHATUS

Rahvusvahelistele turgudele laienemisega avanevad suuremad võimalused ettevõtete jaoks mis seisnevad eelkõige maailmaturu potentsiaali kasutamises. Ekspordile orienteeritud ettevõtted saavad rakendada oma tootmisvõimsusi maksimaalselt ning sellest tulenev mastaabisääst aitab kulusid kokku hoida.

Terjesen *et al.* (2016: 299) analüüsis ajavahemikul 1989-2010 a. 259 teadusartiklit, avaldatud 21-s juhtivas ajakirjas, jõudsid järeldusele, et ettevõtete tegutsemine rahvusvahelistel turgudel on mitmekülgne, kasu saavad eelkõige ettevõtted ning ka riigile on see kasulik. Positiivne mõju ettevõttele, lisaks kasumile, väljendub arengus. Konkurentsieelise saavutamiseks on vaja olla innovaatiline ning tegeleda pideva arengutööga, jälgides põhilisi maailmatrende ja –suundasid. Riigitasandil ekspordist saadav kasu väljendub üldise majanduskasvu näol. Terjesen *et al.* (2016: 299) on järeldanud, et rahvusvaheline kogemus avaldab kaudset mõju kultuurile.

Eesti on väike riik ning Eesti ettevõtjate jaoks on eksport väga oluline ja ahvatlev, paljude ettevõtjate jaoks see on ainuke arengu võimalus. Vastavalt Eesti eksporditööride konkurentsivõime uuringus (2015: 3) toodud andmetele, aastal 2015 Eesti eksporditööride arv oli määratletud ligikaudu 14 500 ettevõttega, mis moodustab umbes 20% Eesti ettevõtetest. Samas uuringus on välja toodud, et eksporditööride arv kasvab, viimase kolme aasta jooksul ligikaudu 3500 ettevõtte võrra. Kuid ekspordimahud ühe ettevõtte kohta on vähenenud.

Eksporditurule laienemine ja seal püsimine on tõeline väljakutse ettevõtte jaoks, eriti väikese ettevõtte jaoks. Rahvusvahelistele turgudele laienemine ja seal edu saavutamine on seotud paljude riskidega. Need võivad olla erinevad, iga potentsiaalse turu puhul tuleb arvestada selle turu iseärasustega. Seega erinevatele turgudele laienemisel puutub

ettevõtja kokku erinevate barjääridega ning nende ületamismeetmed võivad olla ka erinevad. Valede otsuste langetamise puhul tihtipeale lõppeb ettevõtte ekspordikogemus välisturult naasmisega millega kaasnevad kahjumid.

Antud teemat on juba päris palju uuritud, kuid endiselt teema pole kaotanud oma aktuaalsust. Seda tõestavad ka Eesti Konjunktuurinstituudi uuringud Konjunktuur 1-3 kus on toodud Eesti majandusarengut takistavad tegurid ning nende tegurite hinnangud skaalal 1-9 punkti. Kõrvutades aastate 2012 ja 2015 tulemusi selgub, et ekspordibarjääride hinnang antud aastatega on tõusnud ligi 1,5 punkti võrra ning positsioon edetabelis on tõusnud kaheksandast positsioonist (aastal 2012) neljanda positsioonile (aastal 2015). (Konjunktuur 1 ja 3) Seega võib järeldada, et Eesti ettevõtjate jaoks ekspordibarjääride mõju on kasvavas trendis ning nende ennetamise või ületamise meetmed vajavad laiemat uurimist.

Üldise ülemaailmse globaliseerumise protsesside käigus on rahvusvahelistumisele pööratud suuremat tähelepanu, kuid kirjanduses on rohkem uuritud edufaktoreid välisturgudel, ekspordiga kaasnevaid probleeme on valgustatud vähem. Ei ole väga põhjalikult uuritud ka takistavate tegurite erinevusi näiteks erinevatel rahvusvahelistumise etappidel või erineva profiiliga ettevõtete puhul. (Uner *et al.* 2013: 800) Antud töös on analüüsitud ühe ettevõtte rahvusvahelistumise protsesse, rõhutades seejuures just laienemisega seondunud probleeme. On viidud läbi võrdlusanalüüs ning analüüsi põhjal tehtud järeldusi, kuivõrd praktiline kogemus vastab teoreetilise raamistikule ning toodud välja tähelepanekud, baseerudes uurimuse tulemustele. Antud töös on võetud arvesse uuritava ettevõtte eripärasid. Konkreetsemalt, uuritav ettevõtte on keskmise suurusega perefirma, mis spetsialiseerub allhanketöödel.

Antud töö eesmärk on töötada välja soovitud ekspordibarjääride ületamise meetmete osas välisturgudele suunduvatele ettevõtetele tuginedes M ja P Nurst AS rahvusvahelistumise kogemusele.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Selgitada ettevõtete rahvusvahelistumise protsesside teoreetilised seisukohad;
- 2) Kirjeldada välisturgude barjääride ning nende ületamise meetmed teoreetilises aspektis;

- 3) Töötada välja uurimuse metoodika;
- 4) Uurida ja kirjeldada M ja P Nurst AS rahvusvahelistumise protsesse;
- 5) Välja selgitada ning kirjeldada M ja P Nurst AS probleeme ja takistusi välisturgudel ning nende ületamise meetmeid;
- 6) Kaardistada uurimuse käigus saadud andmeid ja viia läbi andmete omavaheline võrdlev analüüs ning võrrelda saadud tulemusi teoreetiliste seisukohtadega;
- 7) Teha järeldused ning, tuginedes M ja P Nurst AS praktilise kogemusele, tuua välja soovitusi välisturgudele laienevatele ettevõtetele.

Teoreetilise osa eesmärk on anda antud töö lugejale ülevaate ettevõtete rahvusvahelistumise teooriatest, keskendudes seejuures välisturgudele laienemisega seotud probleemidel ning nende ületamise võimalustel ja meetmetel. Põhjalikuma ja mitmekülgse ülevaate saamiseks on töö autor tuginenud nii värskematele publikatsioonidele kui ka varasemas teaduskirjanduses avaldatud erinevate autorite seisukohtadele.

Teoreetiline osa on ülesehitatud järgnevalt, et alustuseks on valgustatud ettevõtete rahvusvahelistumise teooriaid. Siinkohal on toodud välja erinevate autorite arvamused ja nägemused rahvusvahelistumisest üldiselt ning tutvustatud erinevaid teooriaid ja mudeleid. Lähtudes eeltoodust on lisaks kirjeldatud erinevate rahvusvahelistumise võimaluste plusse ja miinuseid. Tuginedes kirjandusele ja varasemate uuringute tulemustele on järgmisena käsitletud rahvusvahelistumise tüüpilisi probleeme ja barjääre, millega välisturgudele laienedes ettevõtjad tavaliselt kokku puutuvad. Järgnevalt, vastavalt kaardistatud probleemidele ja barjääridele, on kirjeldatud erinevate autorite poolt pakutud nende probleemide/barjääride ületamise meetmeid.

Empiirilises osas on kirjeldatud M ja P Nurst AS rahvusvahelistumise protsesse iga välisturu kohta eraldi. Eelkõige autor on kogunud üldist tutvustavat informatsiooni ettevõtte kohta, kasutades selleks vaatlust ja dokumendianalüüsi. Vaatluse objektideks on eelkõige ettevõtte koduleht ning muu informatsioon, mida leidub internetis, näiteks artiklid. Uuritava ettevõtte arengut peegeldavaid näitajaid, selliseid nagu käibe ja kasumi suurus, töötajate arv, eksportriikide arv jne, on kogutud majandusaastate aruannetest. Tuginedes kogutud infole koostati elektrooniline küsimustik, kus uuritava ettevõtte juht hindas tajutud ekspordi takistusi erinevatele turgudele sisenedes 7-palli süsteemis.

Täielikuma pildi saamiseks, tuginedes küsimustiku tulemustele, said valmistatud ette täpsustavad küsimused ning läbi viidud M ja P Nurst AS juhataja Agur Nursiga intervjuu. Intervjuu eesmärk oli paremini mõista konkreetse ettevõtte rahvusvahelistumise protsesside iseärasusi ning täpsustada detaile. Intervjuu käigus andis vastaja lisaks avatud küsimustele kommentaare oma varem antud hinnangutele.

Kõiki saadud andmeid on kaardistatud ja analüüsitud uurimuse käigus. Antud analüüsi eesmärk on leida ühised jooni ja erinevusi rahvusvahelistumise protsessides, tuginedes konkreetse ettevõtte rahvusvahelistumise kogemusele ning võrrelda saadud tulemusi teoreetiliste lähtepunktidega. Töö lõpus toob autor oma järeldused ja tähelepanekud, ning tuginedes ühe konkreetse eduka eksportettevõtte kogemuse analüüsile, ka soovitused.

Töö autor soovib tänada juhendajat TÜ välismajanduse vanemteaduri Tiia Vissakut ja kaasjuhendajat TÜ ettevõtluse nõustajat Aivar Peret mitmekülgse juhenamise ja toetamise eest. Samuti tänusõnad ka töö retsensendile TÜ rahvusvahelise ettevõtluse professorile Urmas Varblasele põhjaliku tagasiside ja asjakohaste soovitude eest. Lisaks töö autor on väga tänulik M ja P Nurst juhatajale Agur Nursile tema vastutulelikkuse ja uuringus osalemise eest. Kõikide osapoolte abi ja toetamist hindab käesoleva töö autor väga kõrgelt.

Antud tööga seotud põhilised märksõnad: rahvusvahelistumine, turule sisenemine, rahvusvahelistumise protsessid, eksport, ekspordibarjäärid, eksportriskide maandamine.

1 ETTEVÖTTE RAHVUSVAHELISTUMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1 Rahvusvahelistumise protsessi käsitlused teoreetilises kirjanduses

Esimeses alapeatükis annab autor ülevaate ettevõtete rahvusvahelistumise protsessist seejuures defineerides rahvusvahelistumist. Seejärel autor toob välja rahvusvahelise ettevõtte määratlemise tuginedes erinevate autorite seisukohtadele ning võrreldes neid omavahel. Järgnevalt töö autor käsitleb erinevaid rahvusvahelistumise teooriaid, mis on omavahel võrreldud ja täiendatud teiste autorite arvamustega antud teemal. Seejärel toob autor välja ettevõtte rahvusvahelistumisel kasutatavate välisturgudele laienemise põhilised kanalid. Lisaks on toodud allhanketööde pakkuja välisturgudele laienemise eripära ja sellist tüüpi ettevõtete spetsiifilisus.

Enne rahvusvahelistumise protsesside käsitlemist, antud magistritöö autori arvates on vaja selgeks teha mida nimetatakse ettevõtte rahvusvahelistumiseks ehk kuidas on antud termin defineeritud. Rahvusvahelistumist on aastate vältel erinevad autorid defineerinud erinevalt. Tutvudes kirjanduses toodud definitsioonidega, töö autori arvates, kokkuvõtlikult võib öelda, et rahvusvahelistumine on protsess, mille käigus ettevõtte suurendab oma panust ja osalust rahvusvahelistel turgudel. (Johanson ja Vahlne 1977: 23; Etemad *et al.* 2010: 320) Spence (2003: 294) täiendab, et rahvusvahelistumine on korduv ja terviklik protsess (mitte süstemaatiline) mis nõuab juhtimist, et laieneda teistele turgudele ja saada sellest kasumit.

Rahvusvahelistumine võimaldab ettevõttel suurendada oma tulu ning kasvada kasutades selleks oma unikaalseid ressursse ja võimeid. Samas, rahvusvaheline kogemus hõlbustab ettevõtte õppimist ning seeläbi tugevdab ettevõtte positsiooni mis omakorda soodustab edasisest laienemist (Zahra *et al.* 2000: 925). Bilkey (1978: 43) nimetab eksporti ettevõtte

õppeprotsessiks, mille käigus ettevõtte omandab ekspordikogemust, mida kasutab oma edasiseks arenguks.

Viimaste aastakümnedite jooksul kiire tehnoloogiline areng, globaalsete kommunikatsiooni ja transpordi võrgustikute loomine ning maailma riikide majanduslikud ja poliitilised muutused on soodustanud ka ettevõtete rahvusvahelistumist. Antud olukord omakorda soodustas selliste ettevõtete loomist, mis on algusest peale rahvusvahelised või muutuvad sellisteks väga kiiresti. (Madsen ja Servais 1997: 561; Leonidou 2004: 279; Fan ja Phan 2007: 1113; Kalinic ja Forza 2012: 705) Selliseid ettevõtteid on defineeritud erinevalt. Paljud autorid kasutavad sellist terminid nagu „Rahvusvaheliseks sündinud“ (*born-global*) teised aga nimetavad selliseid ettevõtteid „uus rahvusvaheline ettevõtmine“ (*international new ventures INV*) ja „rahvusvaheline ettevõtte“ (*multinational enterprise - MNE*). Erinevate autorite seisukohad rahvusvaheliste ettevõtete nimetamisel on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Rahvusvaheliste ettevõtete määratlus

ettevõtte määratlus	tunnused	allikas
Sündinud rahvusvaheliseks <i>"Born Global"</i>	Ettevõtted, mis laienevad välisturgudele alates oma asutamisest või kohe pärast seda	Knight ja Cavusgil 2004: 124
	On rahvusvaheline alates sünnist või kohe pärast seda.	Madsen ja Servais 1997: 561
Uus rahvusvaheline ettevõtmine <i>International new venture INV</i>	Ettevõtte, "mis alates loomisest, püüab saada olulist konkurentsi-eelist ja kasu ressursside kasutamisest ning müüb oma väljundeid mitmes riigis.	Oviatt ja McDougall 1994: 45
	INV-d ei ole lihtsalt mingid väiksed eksportijad, vaid paljud neist investeerivad välisturgudele kohe oma tegevuse alguses.	Jolly <i>et al.</i> 1992
Uus rahvusvaheline ettevõtte globaalse orienteeritusega <i>INV global orientation</i>	Ettevõtted, mis laienevad oma kodupiirkonnast kaugemale ehk ülemaailmselt (globaalselt).	Cerrato ja Piva 2015: 877

ettevõtte määratlus	tunnused	allikas
Uus rahvusvaheline ettevõtte regionaalse orienteeritusega <i>INV region orientation</i>	Ettevõtted, mille rahvusvaheline tegevus jääb oma koduregiooni piiridesse (lähiriigid, kus on koduturuga sarnased haldus, kultuur, majandus).	
Rahvusvaheline ettevõtte <i>MNE - multinational enterprises</i>	Suured ja välja arenenud firmad, mis tegutsevad rahvusvahelistel turgudel mastaapselt.	Chandler 1986: 444
	Suured ja ennast kehtestanud rahvusvahelised korporatsioonid.	Oviatt ja McDougall 1994: 29

Allikas: (Chandler 1986: 444; Jolly *et al.* 1992; Oviatt ja McDougall 1994: 29 ja 45; Madsen ja Servais 1997: 561; Knight ja Cavusgil 2004: 124; Cerrato ja Piva 2015: 877); autori koostatud.

Nagu tabelist selgub, osa definitsioone on sarnased, kuigi autorid kasutavad erinevaid määratlusi. Näiteks Fan ja Phan (2007: 1113) ei tee vahet rahvusvaheliseks sündinud ettevõtte (*born-globals*) ja uue rahvusvahelise ettevõtmise (*international new ventures INV*) vahel. Nende arvates mõlemad on organisatsioonid, mis on rahvusvahelised algusest peale. Kuid Jolly *et al.* (1992) täiendavad, et paljud *INV*-d investeerivad välisturgudele kohe oma tegevuse alguses. Cerrato ja Piva (2015: 877) liigitasid oma töös uusi rahvusvahelisi ettevõtteid lähtudes nende laienemise piirkonnast: regionaalse- ja globaalse orienteeritusega ettevõteteks.

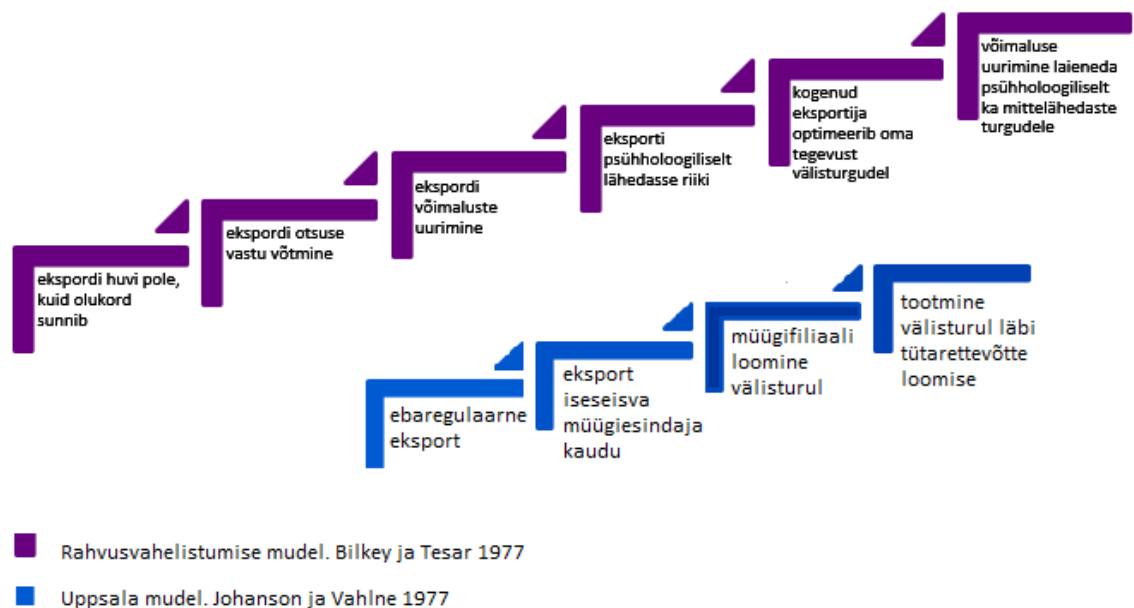
Seega antud töö autor järeldab, et ei ole jõutud ühisele definitsioonile ning paljude autorite arvates termini „rahvusvaheline ettevõtmine“ (*Multinational Enterprises, MNE*) all mõistetakse pigem suurt korporatsiooni. Kuid rahvusvahelistunud on ka paljud väikese- ja keskmise suurusega ettevõtted - VKE-d. Nende määratlemiseks antud töö autori arvates sobib kõige paremini „uus rahvusvaheline ettevõtmine“ ehk *international new ventures (INV)* ning seejuures käesoleva töö autor pooldab Cerrato ja Piva (2015: 877) arvamust, et antud ettevõtteid tasub jagada kahte rühma: uued regionaalsed rahvusvahelised ettevõtted ja uued globaalsed rahvusvahelised ettevõtted.

Järgmisena käsitleb töö autor põhilisi ettevõtete rahvusvahelistumise mudeleid. Ettevõtete rahvusvahelistumist on uuritud ammu ja piisavalt ning on loodud rahvusvahelistumise mudelid. Üks nendest on näiteks nn Uppsala mudel, mida arvestatakse klassikaliseks ettevõtete rahvusvahelistumise teooriaks. Johanson ja Vahlne (1977: 23) leidsid, et ettevõtete rahvusvahelistumine on lineaarne järkjärguline protsess,

kus ettevõtte laieneb vastavalt saadud kogemustele ja teadmistele ning vastavalt oma tehnoloogia arengule. Eelkõige ettevõtte tegutseb oma riigi siseturul ja alles siis oma hilisemas arengutsüklis suundub välisurgudele, läbides mudeliga ette nähtud neli etappi. Antud protsess on illustreeritud joonisel 1.

Mudel näeb ette, et ettevõtte iga järgneva sammuga suurendab oma osalust välisurul millega kaasneb ressursside ja kohustuste suurenemine. Antud arenguviisil kogub ettevõtte teadmisi ja rahvusvahelist kogemust mida peetakse määravateks edu faktoriteks. (Johanson ja Vahlne 1977: 23; Kalinic ja Forza 2012: 694)

Samal, 1997 aastal, Bilkey ja Tesar (1977: 93) töid välja oma rahvusvahelistumise mudeli, mis hõlmab seitse sammu mis on samuti kujutatud joonisel 1 Uppsala mudeli võrdluses.



Joonis 1. Bilkey ja Tesar rahvusvahelistumise mudeli ja Uppsala mudeli ühised jooned. Allikas: (Bilkey ja Tesar 1977: 93; Johanson ja Vahlne 1977); autori kohandused.

Käesoleva töö autor võrdles mudeleid omavahel, eesmärgiga tuua piltlikult välja nende sarnasusi. Mõlemad mudelid näevad ette, et eelkõige ettevõtte teeb esimesi samme välisurul, kusjuures valitud turg peaks olema psühholoogiliselt lähedane ettevõttele ning alles suurendades oma eksportija kogemusi, laieneb edasi. Siinkohal tahaks täpsustada, et „psühholoogilise läheduse“ all mõeldakse erinevate faktorite (keel, kultuur, poliitiline

süsteem ja majanduslik arengutase) kombinatsiooni, mis kõik mõjutavad ettevõtte võimet sihtturgu mõista (Pällin 2004: 7).

Rahvusvahelistumise protsessi alguses on soovitanud valida psühholoogiliselt- ja geograafiliselt lähedast riiki ka teised autorid (Johanson ja Vahlne 1977; Bilkey ja Tesar 1977: 95; Fan ja Phan 2007). Tavaliselt alustatakse ekspordiga lähematesse riikidesse, mida tuntakse paremini ning tavaliselt need on naaberriigid (Pällin 2004: 7). Ning alles siis kui ettevõtte on saanud piisavalt ekspordi kogemust, keskenduda turgudele, mida ettevõtte peab enda jaoks kõige atraktiivsemaks ning läheneda sellele juba eriti põhjalikult (Bilkey 1978: 43).

Tutvudes varasemas kirjanduses toodud erinevate autorite seisukohtadega, on töö autor jõudnud järeldusele, et "*Born-global*" ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi iseloomustab küll suurem pühendumine välisurgudele, kuid mitte tingimata - vastavalt klassikalise teooria etappidele ehk rahvusvahelistumise protsess uutes ettevõtmistes eristub tavapärastest ettevõtetest. (Hashai ja Almor 2004: 465; Steen ja Liesch 2007: 195; Kahiya 2013: 3) Uued rahvusvahelised ettevõtted ei pruugi järgida kõiki mudeli etappe. Ettevõtte rahvusvahelistumise protsess võib mudeliga määratud lineaarsest kursist kõrvale kalduda. Kusjuures „hüpete“ suunad võivad olla erinevad ja seda võivad ettevõtted kogeda mitte vaid üks kord. Lisaks sellele rahvusvahelistumise kiirus erinevate ettevõtete puhul võib olla samuti erinev. (Vissak 2014: 444) See võib olla kiirem, kusjuures just eelnev rahvusvaheline kogemus võib kiirendada antud protsessi (Johanson ja Vahlne 2009 :1425; Kalinic ja Forza 2012: 694).

Aastakümnedite jooksul on veelgi kritiseeritud Uppsala mudelit, näiteks Andersen (1993: 217) juhib tähelepanu asjaolule, et U-mudel ei võta arvesse ettevõtte väliskeskkonna muutusi, ehk mudeli autorite arvates, kui rahvusvahelistumise protsess on alanud, siis see jätkub vastavalt mudelile, vaatamata muudele kaasnevatele asjaoludele.

Tuginedes Peter J. Buckley (2016: 75) läbi viidud kirjanduses käsitletud rahvusvahelistumise teooriate analüüsile aastast 1976 kuni tänapäevani, töö autor leiab, et kontekst ja nähtused on aja jooksul muutunud. Ettevõtete rahvusvahelistumist

soodustab pigem keskkond, tehnoloogia ja teadmised. Uppsala mudel aga ei võta arvesse erinevate välisturgude võimalusi (Steen ja Liesch 2007: 203).

Autori arvates on märkimisväärne ka see aspekt, et isegi Uppsala mudeli autorid Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne aastal 2009 (2009: 1411-1412) avaldasid oma arvamust, et majanduslik keskkond on väga palju muutunud Uppsala mudeli avaldamise ajast. Need muutused omakorda mõjutavad ka ettevõtete käitumist, sealhulgas ka rahvusvahelistumist. Aastal 2009 Johanson ja Vahlne ning hiljem, aastal 2012 Kalinic ja Forza, jõudsid järeldusele, et ettevõtte rahvusvahelistumist soodustavad suures osas järgmised aspektid: esiteks võrgustik, milles tegutseb ettevõtte; teiseks, suhted, mis pakuvad uute teadmiste loomist, suurendavad usaldust ja pühendumist ning ettevõtja rahvusvaheline kogemus. Ettevõtte saab luua uusi teadmisi läbi tootja ja kasutaja teadmiste sünteesi, mis omakorda tugevdab ärisuhteid.

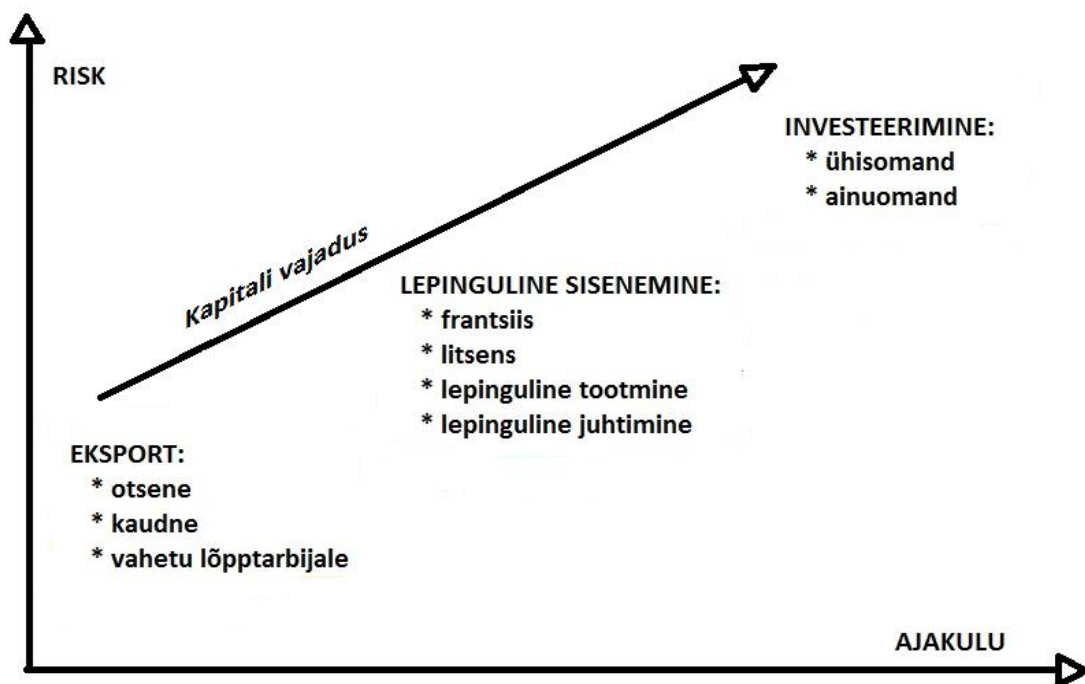
Uusi rahvusvahelisi ettevõtteid tekkib üha rohkem ning nende uurimisele pööratakse ka rohkem tähelepanu. On märgatud, et sellised ettevõtted liiguvad rahvusvahelistele turgudele palju kiiremini, kui riigi siseturul tegutsevad ettevõtted, mis mingi hetk muutuvad rahvusvahelisteks. Selliste ettevõtete rahvusvahelistumist mõjutab pigem ettevõtte tegutsemise valdkond, koduturu suurus, tootmismahud, majanduslikolukord ja paljud muud tegurid (Fan ja Phan 2007: 1128). Antud töö autor täiesti pooldab ülal märgitud autorite seisukohti ehk keskkond, ettevõtte võrgustikud ja muud aspektid avaldavad omapoolset mõju ettevõtte rahvusvahelistumisele.

Autori arvates vajab lisatähelepanu väikese- ja keskmise suurusega ettevõtte rahvusvahelistumine. Vaatamata kõikidele teooriatele ja erinevatele lähenemisviisidele, on laienemine rahvusvahelistele turgudele tõeline väljakutse organisatsioonile, sest nõuab lisa inim-, aja- ja rahalisi ressursse. Seega arvatakse, et välisturgudele saavad laieneda vaid suured ettevõtted. Kuid aja jooksul muutunud keskkond, interneti võimalused ja muude tehnoloogiate arengud on lihtsustanud paljusid protsesse, sealhulgas ka juurdepääsu klientidele üle maailma ning loodud kontaktvõrgustikele. Lisaks on muutunud ka paljude riikide majanduspoliitika mis on rohkem avatud rahvusvahelisele kaubandusele ja investeringutele. Antud asjaolud soodustavad ja isegi kiirendavad ka traditsiooniliste VKE-de rahvusvahelistumist. (Etemad 1999; Kalinic ja Forza 2012: 694) Sama arvamusel on ka teised autorid (Oviatt ja McDougall 1994: 46; Knight ja Liesch

2016: 100), nimelt, kasutades tänapäeva kommunikatsiooni võimalusi ja -tehnoloogiaid, saavad erineva suurusega, ressurssidega ja kogemustega ettevõtted siseneda rahvusvahelistele turgudele ja seal edukalt konkureerida.

Järgnevalt töö autor käsitleb ettevõtete rahvusvahelistumise võimalusi, mida nimetatakse laienemise või väliturule sisenemise kanaliteks. Laieneda või teisisõnu siseneda väliturule on võimalik erinevatel viisidel, traditsiooniliselt on käsitletud kolm võimalust: eksport, lepinguline sisenemine ja investeerimine välisturgudele (Pan ja Tse 2000: 538; Pällin 2004: 9-14). Kuid on ka teisi seisukohti, näiteks Owusu *et al.* (2007: 696) leiavad, et projekti kaudu rahvusvahelistumist tasub vaadelda kui eraldi rahvusvahelistumise viisi ja „rahvusvahelistumise elujõulist strateegilist alternatiivi“. Autorite arvates antud laienemise puhul edukad ärisuhted ja võrgustik arenevad projekti raames üsna kiiresti ning kogu protsess kulgeb selgelt ja tulukalt.

Antud magistritöös autor lähtub välisturgudele laienemise kanalite traditsioonilisest jaotusest, need on illustreeritud alltoodud joonisel.



Joonis 2. Välisurgudele sisenemise võimalused

Allikas: (Pan ja Tse 2000: 538; Pällin 2004: 9-14; Petersen *et al.* 2010: 140, 143; Uner *et al.* 2013); autori koostatud.

Antud joonisel peegeldab töö autor lisaks välisturgudele laienemise kanalitele ka nende riskitaset ning aja- ja kapitali vajaduse. Niisiis, joonisel on selgelt näha, et eksport on ettevõtte jaoks kõige odavam välisturule laienemise viis. Ka Uner *et al.* (2013) väitel on eksport seotud minimaalsete riskidega, ei ole väga ressursimahukas ning lisaks sellele muudab ettevõtte paindlikumaks. Eksport on kõige levinum rahvusvahelistumise viis, kuid välisturule laienemise viisi valib ettevõtte juhtkond. Juhtkonna otsus sõltub suuremas osas ettevõtte kapitali ja ressursside olemasolust ning juhtkonna riskivalmidusest (Wooster *et al.* 2016: 393). Kuigi on ka palju muid faktoreid mis avaldavad mõju ettevõtte välisturule laienemise viisi valikule (Ekeledo ja Sivakumar 1998: 275). Samal seisukohal on ka antud töö autor, et ettevõtte juhtkond võtab vastu oma pikaajalisi ja strateegilisi otsuseid lähtudes väliskeskkonna ja konkreetse ettevõtte spetsiifikast.

Tuginedes eelnevate uuringute autorite seisukohtadele ning vaadeldes ülaltoodud joonist 2, antud töö autor järeldab, et arvestades riskiastmega ning kapitali- ja aja vajadust, võrreldes investeerimisega, on lihtsam ja odavam lepinguline sisenemine mis on samuti levinud viis ettevõtjate seas. Siinkohal antud töö autor keskendub allhanketöösid teostava ettevõtte välisturgudele laienemisele.

Tänapäeva tehnoloogiate kiire arengu ja tootmise kasvava keerukuse tulemusena paljud tootjad loovutavad mõned projektid või osa ülesandeid teistele firmadele ehk kaasavad allhanketööde pakkujaid. Allhanketööde teenust kasutatakse nii koduturul, kui ka otsitakse koostööpartnereid välisturul. Vahest on see vaid ühekordne tellimus, kuid suuremas osas ettevõtted eelistavad pikaajalisi ja stabiilseid koostöösuhteid. Antud nähtus on laialt levinud näiteks ehituses ja tootmises. (Abbasianjahromi *et al.* 2016: 346) Rahvusvahelistumine on üldiselt väga kulukas protsess, allhanketööde pakkujal on võimalus säästa oma ressursse, kasutades selleks peatöövõtja võrgustiku kontakte. Ühiste eesmärkide saavutamiseks toimub koostöö suhete käigus mõlema ettevõtte ressursside kasutamise optimeerimine. Peatöövõtja kasutab allhankija tehnoloogiat, mis võib olla keeruline ja kallis ning allhankija kasutab peatöövõtja lepingulisi sidemeid. Sellised koostöösuhted aitavad minimaliseerida riske, hoida kokku ressursse ja laiendada koostöövõrgustike. Mis on oluline allhanketööde pakkuva ettevõtte jaoks, on see, et läbi peatöövõtja lepingute kiireneb firma rahvusvahelistumise protsess oluliselt. (Balboni *et*

al. 2014: 34) Seega antud töö autor järeldeb, et allhanketöösid pakkuva ettevõtte rahvusvahelistumise protsess on kiirem, kui see on ettenähtud ülal kirjeldatud erinevates teooriates ning võib olla ka hüppeline ja mitmele välisturule korraga, sest on tugevalt seotud peatöövõtja tegevusega.

Vastavalt püstitatud uurimisülesannetele esitas töö autor antud peatükis ettevõtete rahvusvahelistumise teoreetilise raamistiku. Said määratletud rahvusvahelised ettevõtted vastavalt erinevate autorite seisukohtadele ja kirjeldatud rahvusvahelistumise teooriaid ning lisaks toodud ka teiste autorite seisukohad, mis ei ole kooskõlas kirjeldatud teooriaga. Järgnevalt autor käsitles erinevaid ettevõtte rahvusvahelistumise võimalusi. Lisa tähelepanu on pööratud VKE-de rahvusvahelistumisele ning toodud välja allhanketöösid pakkuva ettevõtte rahvusvahelistumise eripära. Järgnevas alapeatükis töö autor keskendub ekspordibarjääride ja -tõkete kirjeldamisele, millega ettevõtted puutuvad kokku rahvusvahelistumise käigus.

1.2 Ekspordibarjääride olemus

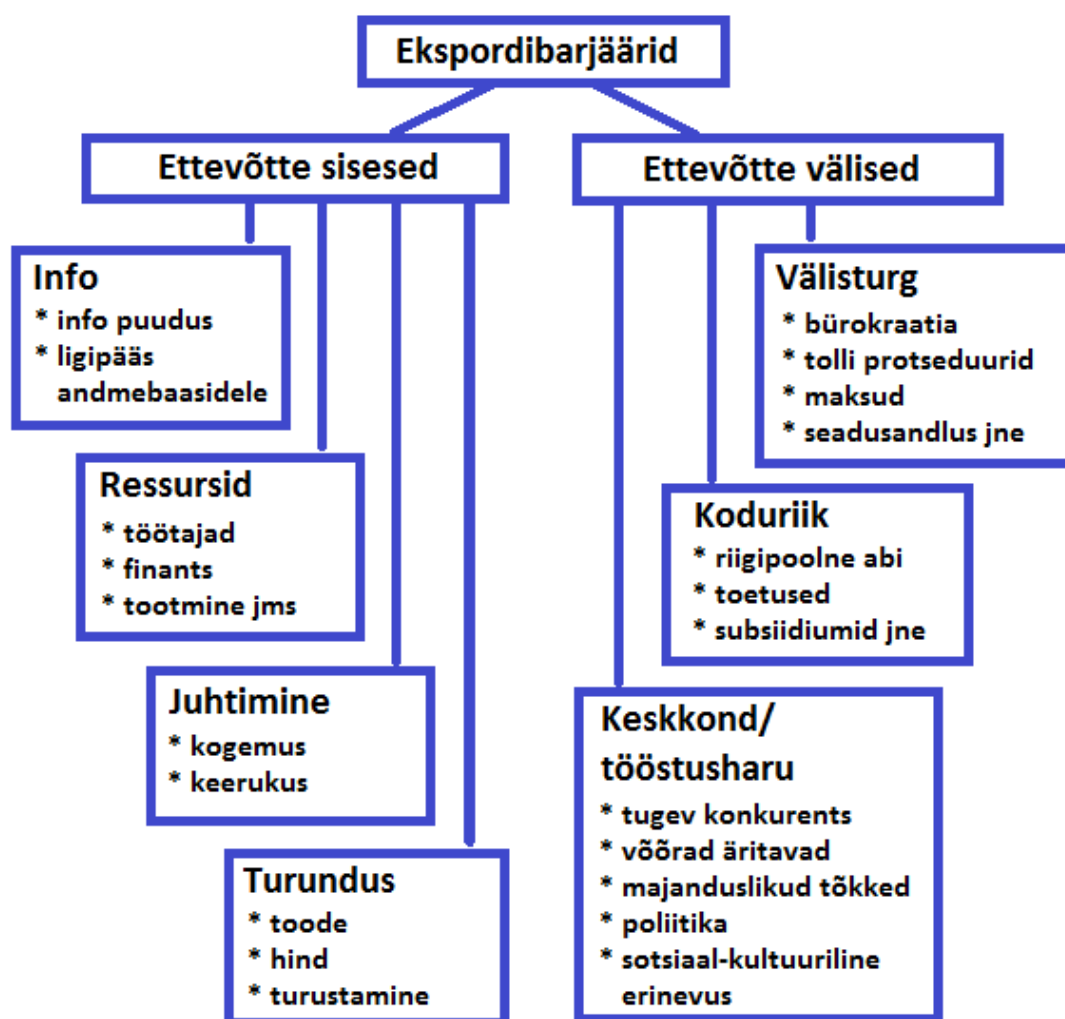
Käesoleva magistr töö raames püstitatud uurimisülesannetest lähtudes, antud alapeatükis töö autor käsitleb ekspordibarjääre, mis võivad takistada ettevõtte laienemist ja tegutsemist välisturgudel. Analüüsides varasemaid uuringuid, töö autor toob välja erinevate autorite poolt pakutud eksporditõkete rühmitamise erinevaid võimalusi ning loob ka oma vaate järgi kokkuvõtliku ekspordibarjääride liigitamise skeemi. Antud skeemi kasutas töö autor käesolevas töös uuritava ettevõtte juhile esitatud struktureeritud küsimustiku koostamisel. Lisaks sellele, võrdlusmomendi tekitamiseks, töö autor toob varasemate uurimuste tulemused, kus on uuritud teiste riikide VKE-de poolt tajutud peamised eksporditõkked. Parema ülevaate saamiseks, antud info on esitatud autori poolt koostatud tabelina. Järgnevalt esitab autor tabelis toodud andmete analüüsi. Lisaks sellele, on eraldi kirjeldatud võrgustike mõju ettevõtte laienemisele välisturgudele, töö autori arvates antud aspekt väärrib eraldi välja toomist.

Ekspordibarjääride väljaselgitamine on tähtis, sest teades erinevaid tõkkeid mis võivad esineda nii ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi alguses kui ka juba välisturul tegutsemisel, on võimalik neid barjääre vältida või kasutada maandamismeetmeid. Ekspordibarjääride tõttu ei saa ettevõtte ära kasutada kogu oma potentsiaali. Tavaliselt

ebameeldivad üllatused tulenevad sihtriigi vähesest tundmisest, lisaks ka sihtturu klientide soovid võivad olla ettearvamatud. (Pällin 2004: 6)

Uppsala-mudeli autorite Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne arvates (1977: 23) sihtturu kohta informatsiooni vähesus või puudumine ning rahvusvahelise kogemuse puudumine on peamised rahvusvahelistumise takistused. Lisaks sellele on vaadeldud eksporditõkkeid erinevate vaatenurkade alt. Näiteks Leonidou (1995: 10-11 ja 2004: 279) ja Bjarnason *et al.* (2015: 297) on põhjalikult uurinud antud teemat ning koostanud varasematest uurimustöödest ülevaatlikud tabelid. Oma töödes nad on koondanud erinevate autorite arvamused (kokku ajavahemikus 1967–2004 a.) ning koostanud enamlevinud ekspordibarjääride loetelusid. Kokkuvõtlikult eelnevates uurimustes on toodud välja mitukümmend ekspordibarjääri, mida on püütud ka liigendada. Antud uuringutes töö autori arvates on antud põhjalik ülevaade ekspordibarjääridest, kuid liigendamise ja rühmitamise osas on ka teisi arvamusi.

Erinevad autorid on pakkunud selleks erinevaid viise, näiteks Arteaga-Ortiz ja Fernández-Ortiz (2010: 395) klassifitseerisid eksporditõkkeid ning määrasid neli tegurite rühma, need on: teadmiste nappus, vahendite puudus, menetlustakistused ja välised tegurid. Antud töö autor leiab, et ikkagi paljud autorid pooldavad eksporditõkete rühmitamist kahte rühma (Pällin 2004; Kahiya 2013: 6; Rajendran 2015: 128) nii, nagu on näidatud alljärgneval joonisel:



Joonis 3. Ekspordibarjääride liigitus

Allikas: (Leonidou 2004; Tesfom ja Lutz 2006: 269; Kahiya 2013: 6; Bjarnason *et al.* 2015); autori koostatud.

Nagu on näha ülaltoodud jooniselt - ekspordibarjääre liigitatakse ettevõtte sisemisteks ja –välisteks. Bjarnason *et al.* (2015: 307) arvates sisemised barjäärid tunduvad vähem tähtsad ning nende ületamine on ettevõtte jaoks lihtsam kui ettevõtte väliste barjääride ületamine.

Leonidou (2004) oma uurimuse tulemusena, toob välja, et takistused, mis mõjutavad eksporti on olukorrale eripärased ning sõltuvad organisatsiooni juhtimisest ja kultuurist ja omakorda keskkonnast, milles ettevõtte tegutseb. Kuid teatud takistused, sellised nagu informatsiooni ebaefektiivsus, hindade konkurentsivõime, välisturu klientide harjumused

ja eelistused ning poliitilised ja majanduslikud takistused avaldavad pigem süstemaatilist tugevat mõju ettevõtete ekspordi käitumisele.

Lisaks sellele, töö autori arvates on oluline pöörata tähelepanu ekspordibarjääride tekkimise momendile. Leonidou (2004: 279) toob välja, et ekspordibarjääre võib ette tulla mitte ainult rahvusvahelistumise protsessi alguses, vaid ka igal etapil, kuigi need takistused võivad olla erinevad. Sama seisukohta pooldavad ka teised autorid. Uner *et al.* (2013) oma teadustöös keskendusid erinevate ekspordi tõkete määratlemisele vastavalt ettevõtte rahvusvahelistumise etappidele. Bilkey ja Tesar (1977: 93) ning ka Kahiya ja Dean (2016: 84) on samuti seisukohal, et erinevatel ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi etappidel ekspordi tõkked võivad olla erinevad. Antud töös töö autor keskendub ekspordibarjääride välja selgitamisele, mis mõjutavad ettevõtet just laienemisel ehk välisturule sisenemisel.

Lisaks sellele on Arteaga-Ortiz *et al.* (2014: 53) jõudnud järeldusele, et erinevates valdkondades tegelevad ettevõtted kogevad erinevaid eksporditõkkeid. Ning teisedki autorid (Sudarević ja Radojević 2014: 131) oma uurimuste tulemustes toovad välja, et väiksemad ja koduturul tegutsevad ettevõtted tajuvad rohkem ekspordibarjääre kui suuremad ja juba rahvusvahelist kogemust omavad ettevõtted. Mittelstaedt *et al.* (2003: 77) on samal seisukohal, nende arvates on ekspordi protsessid suurtes ja väikestes ettevõtetes erinevad.

Siinkohal töö autori arvates tasub mainida, et on ka vastupidiseid arvamusi. Näiteks Bilkey ja Tesar (1977: 95) arvates ettevõtte suurus omab suhteliselt minimaalselt tähtsust ekspordi puhul. Eesti eksportööride uuringu tulemustes selgub, et ettevõtte suurus on oluline vaid ekspordi alustamisel ning juba eksportivate ettevõtete puhul ei oma see juba mingit tähtsust (Eesti eksportööride ... 2015: 36-37). Võttes arvesse ülaltoodud autorite arvamusi, antud töö autor pooldab seisukohta, et ettevõtte suurus ikkagi omab tähtsust rahvusvahelistumisel, väiksemal ettevõttel on raskem laieneda välisturgudele ressursside piiratuse tõttu ning seega tajub ta rohkem ekspordibarjääre.

Käesoleva magistritöö autori arvates vajab täiendavat tähelepanu tootmisettevõtete rahvusvahelistumise protsessi eripärade väljatoomine. Tootmisettevõtete rahvusvahelistumine tihti nõuab tootmisprotsesside standartiseerimist (näiteks, ISO 9000,

ISO 14000). ISO standartide rakendamine nõuab investeringuid: aega, personali koolitamist, dokumentatsiooni korrastamist ja vormistamist ning muud rasket tööd (Elmuti 1996). Standardiseerimise kulud on fikseeritud ning ei sõltu ettevõtte suuruselt ja tulust, seega väikesed ettevõtted oma nappivate ressurssidega tihtipeale seda endale lubada ei saa. Lisaks sellele, VKE-de piiratud vahendid võivad takistada ligipääsu uute tehnoloogiatele ja innovatsioonile, mida loetakse määravaks edufaktoriks eksportturgudele laienemisel. Antud aspekt vaid kinnitab juba avaldatud autori seisukohta, et VKE tajub rohkem probleeme välisturule laienedes.

Võttes arvesse ülaltoodud autorite erinevaid seisukohti, antud magistritöö autor järeldab, et ekspordibarjäärid, mis avaldavad oma mõju ettevõttele, võivad olla erinevad vastavalt ettevõtte rahvusvahelistumise etappidele, ettevõtte tegevusvaldkonnale, ettevõtte suurusele ning ekspordikogemusele. Kuna Eesti ettevõtetest 2014. aasta seisuga 98,8% on väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (Statistikaamet 2015) ning antud magistritöös uuritav ettevõtte on samuti keskmise suurusega ettevõtte, siis edasi keskendub töö autor VKE-de poolt tajutud ekspordibarjääridele.

Selleks tutvus töö autor varasemate uurimuste tulemustega, mis keskendusid erinevate riikide VKE-de poolt tajutud ekspordibarjääride välja selgitamisele. Parema ülevaate saamiseks, kogutud andmeid töö autor koondas tabelisse, mis on toodud järgmisel leheküljel (tabel 2).

Antud tabelis töö autor kajastas iga riigi VKE-de poolt tajutud ekspordibarjääre mis olid uurimuste autori(te) poolt välja toodud. Kuid siinkohal töö autor täpsustab, et kui uurimuste tulemustes oli toodud pikem loetelu, siis tabelis 2 on kajastatud vaid seitse ekspordibarjääri, mis avaldasid kõige tugevamat mõju VKE-le. Tabelis on toodud ka Eesti VKE-de poolt tajutud ekspordibarjäärid, mis on kajastatud 2015. a Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringu tulemustes. Töö autori arvates antud töös on see asjakohane.

Analüüsides antud tabelit, töö autor võib järeldada, et kõige rohkem on tajutud tihedat konkurentsi sihtturul. Seda takistust märkisid oluliseks Leedu, Islandi ja Eesti ettevõtjad, kusjuures Islandi puhul antud uuringut sai viidud 1993 ja 2011 aastatel ehk 18-aastase vahega, mis annab võimaluse jälgida ekspordibarjääride muutusi.

Tabel 2. Erinevate riikide ettevõtjate poolt tajutud ekspordibarjäärid

Takistuse rühm	Mõjutegur	Esinemise sagedus	Riik, autor, aasta							
			Tšilli Cancino, 2014	Brasilia Cahen <i>et al.</i> , 2016	Uus-Meremaa Kahiya ja Dean, 2016	Hispaania Merino <i>et al.</i> , 2015	Leedu Korsakiene, 2014	Island (1993) Bjarnson <i>et al.</i> , 2015	Island (2011) Bjarnson <i>et al.</i> , 2015	Eesti Eesti, 2015
Info	Info puudus	1					x			
Juhtimine, kogemus	Kvalifitseeritud tööjõu puudus	2		x						x
	Teadmiste ja kogemuste puudus	2			x	x				
Finants	Ressursside piiratus (sh finants)	3			x		x			x
Toode, tootmine	Tehnoloogiline tase	1	x							
	Organisatsiooniline võimekus	2		x		x				
	Kõrged tootmiskulud/ omahind	1						x		
Sihtriik	Psühholoogiline ja geograafiline kaugus	2	x						x	
	Institutsionaalsed barjäärid	2		x			x			
	Ekspordi protseduuridest tulenevad tõkked	1			x					
	Sihtturust tulenevad tõkked, piirangud	2			x					x
Keskond	Võrgustikusidemete olemasolu	1	x							
	Tihe konkurents sihtturul	4					x	x	x	x
	Sotsiaal-kultuurilised erinevused	1				x				
	Kõrged transpordikulud	2						x	x	
	Ebastabiilne majanduskeskkond	2						x	x	
	Valuuta risk	2						x	x	
	Globaalne majanduskriis	1							x	
	Piiratud ligipääs turustuskanalitele	1								x
	Nõudlus eksporturil	2						x		x
Koduriik	Koduvalitsuse toetuste puudus	3						x	x	x

Allikas: (Cancino 2014; Korsakiene 2014; Bjarnson *et al.* 2015; Merino *et al.* 2015; Eesti eksporditööride konkurentsivõime uuring 2015; Cahen *et al.* 2016; Kahiya ja Dean 2016); autori koostatud.

Teisteks populaarseteks ekspordibarjäärideks on sama esinemisesagedusega ettevõtte ressursside (sealhulgas finantsressursid) piiratus ning koduriigi toetuse puudumine. Neid takistusi tajusid vastavalt Uus-Meremaa, Leedu, Eesti ning Islandi ja Eesti ettevõtjad.

Kuid samas info puudust tajusid vaid Leedu ettevõtjad ning tehnoloogilise taseme probleemidega välisturul puutusid kokku vaid Tšiili ettevõtjad. Kusjuures Tšiili VKE-de rahvusvahelistumisel tehnoloogilise taseme mõju ettevõtte tegevuse valdkonnas on küll takistavaks teguriks, kuid ettevõtjate tunnetusel antud eksporditõkke mõju on üsna nõrk. Palju tugevamat mõju nende arvates avaldab võrgustikusidemete olemasolu. (Cancino 2014: 141) Võrgustikega seonduvaid takistusi teiste riikide ettevõtjad hindasid mitte nii oluliseks.

Sama harva, konkreetsemalt vaid Islandis nimetasid ettevõtjad oluliseks ekspordibarjääriks kõrgeid tootmiskulusid ning sellest tulenevat kõrget toote omahinda. Antud aspekt antud töö autori arvates võib olla teise ekspordibarjääri ehk tiheda sihtturu konkurentsi üheks põhjuseks. Kuid hiljem, 2011 aastal, Islandi ettevõtjad ei hinnanud antud ekspordibarjääri juba nii kõrgelt ehk aja jooksul olukord on muutunud.

Sotsiaal-kultuurilisi takistusi on hinnanud kõrgelt vaid Hispaania VKE-d. Teiste riikide puhul antud ekspordibarjäär kas pole välja toodud või tema koht ekspordibarjäärade edetabelis jääb seitsmendast allapoole, seega pole ta esitatud tabelis 2. Ekspordi protseduuridest tulenevaid takistusi on toonud välja vaid Uus-Meremaa eksportöörid.

Kõiki muid tabelis 2 toodud eksporditakistusi märkisid olulisteks vaid kahe riigi ettevõtjad, seega töö autori arvates, nende esinemisesagedust saab hinnata kui keskmist.

Siinkohal käesoleva töö autor peab oluliseks käsitleda võrgustike mõju ettevõtte laienemisele välisturule. Viimasel ajal on võrgustike mõjule pööratud suuremat tähelepanu ning uurimuste tulemused näitavad, et suuremas osas võrgustikud avaldavad ettevõttele mitmekülgset positiivset mõju, kuid on olemas ka teisi seisukohti. Täpsemalt, koostöös ilmnevad raskused võivad ka takistada ettevõtte laienemist välisturule ja seal edu saavutamist. Näiteks Leick (2011: 179) on jõudnud järeldusele, et sotsiaal-kultuurilised erinevused ja suur „psüühiline distant“ võivad raskendada koostööd

võrgustiku osalejate vahel, mille tõttu ettevõttel on väga raske saavutada usaldusväärne positsioon välisturul.

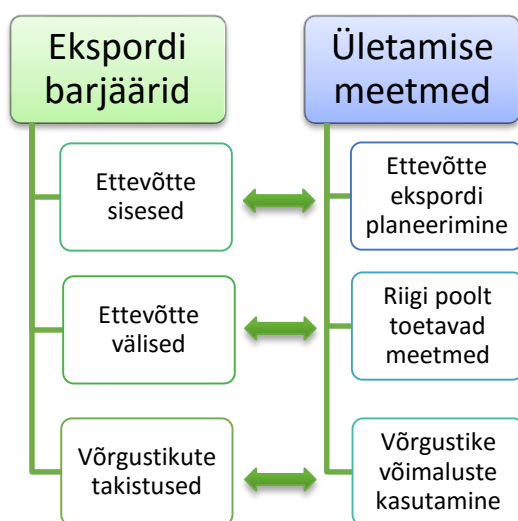
Lisaks sellele, takistavaks teguriks võib olla võrgustiku osalejate soov mitte lubada uut ettevõtet turule. Selline käitumine on tingitud soovist vältida tõusvat konkurentsipurvet, mis võib mõjutada turul tegutsevaid ettevõtteid negatiivselt. (Leick 2011: 179) Sel juhul juba antud turul tegutsevad ettevõtted, mis loovad võrgustiku või liidu, tekitavad takistusi turule sisenevatele uutele ettevõtetele. Need sammud võivad olla erinevad, vastavalt antud võrgustiku mõjuulatusele.

Antud alapeatükis kirjeldatud põhjal töö autor järeldab, et erinevad ettevõtted oma rahvusvahelistumise protsessis puutuvad kokku erinevate probleemidega ning tajuvad neid samuti erinevalt. Milliste eksporditõketega puutub ettevõtte kokku, sõltub antud ettevõtte rahvusvahelistumise etapist – kas ettevõtte alles laieneb välisturule või on juba tegutsenud eksportturul. Samas ka erinevates tööstusharudes tegutsevad ettevõtted võivad tajuda erinevaid probleeme. Ettevõtte suuruse kohta paljud autorid on võtnud erinevad, ning isegi ka vastastikud, seisukohad, kuid antud töö autori arvates ettevõtte suurust ikkagi tasub võtta arvesse, eriti just laienemisel välisturgudele. Töö autori arvates, analüüsides sarnase ettevõtte (suurus, tegevusharu, rahvusvahelistumise etapp jne) ekspordi kogemust, on võimalik prognoosida ekspordibarjääre, millega välisturule laienev ettevõtte võib kokku puutuda. Antud prognoosidele võib tugineda strateegilise planeerimise käigus ning rakendada meetmeid eksporditakistuste maandamiseks. Järgides käesoleva magistr töö uurimisülesandeid käsitleb töö autor järgmises alapeatükis ekspordibarjääride ületamise meetmeid ja võimalusi.

1.3 Ekspordibarjääride ületamise meetmed ja võimalused

Antud alapeatükis töö autor keskendub ekspordibarjääride ületamise meetmete ja võimaluste uurimisele, tuginedes eelnevate uurimuste tulemustele ja erinevate autorite seisukohtadele. Ekspordibarjääride ületamise meetmete käsitlemisel toetub töö autor eelnevas alapeatükis toodud ekspordibarjääride liigendamisele ning seostab ületamise meetmeid eksporditõkete rühmadega.

Nagu on kirjeldatud eelnevas peatükis, traditsiooniliselt ekspordibarjääre on jaotatud ettevõtte sisemisteks ja –välisteks. Tesfom ja Lutz (2006: 277) väitel selline ekspordi barjääride klassifikatsioon annab aluse jaotada ka barjääride ületamise meetmed samuti kahte rühma: vastavate turundusstrateegiate kujundamine ja rakendamine ning riigi ekspordi abiprogrammide välja töötamine. Pooldates Tesfom ja Lutz seisukohta, antud töö autor vastandab käesolevas töös ekspordibarjääride peamised rühmad ja soovitab nende ületamise meetmed ehk ekspordibarjääride ületamise meetmeid jaotada samuti ettevõtte sisesteks ja –välisteks. Ettevõtte siseste meetmete hulka kuuluvad need meetmed, mis on ettevõtte poolt lihtsalt teostatavad, väliseid meetmeid ettevõttel on võimalus kasutada, suuremas osas need on riigipoolseid meetmeid. Võrgustike võimaluste kasutamisest on tavaliselt palju abi ning hinnatakse seda ka kõrgelt, kuid ei vaadelda neid kui ekspordibarjääride ületamise meetmeid traditsioonilises käsitluses. Samal ajal võrgustikest võivad tuleneda ka takistused välisturgudele sisenedes ja seal tegutsemiseks, seega käesoleva magistritöö autori arvates võib täiendada nii ekspordibarjääre kui ka nende ületamise meetmeid veel ühe rühmaga nii, nagu on näidatud alltoodud joonisel.



Joonis 4. Ekspordibarjäärid ja nende ületamise meetmed

Allikas: (Leonidou 2004; Tesfom ja Lutz 2006: 277); autori koostatud.

Nagu jooniselt selgub, ekspordibarjääre on töö autor jaotanud kolme rühma ning nendele vastandades on jaotatud ka ületamise meetmed. Sisemised barjäärid tulenevad ettevõtte seest ning on ettevõtte poolt mõjutavad ja reguleeritavad. Väliseid barjääre suuremas osas ettevõtte mõjutada ei saa, nendega tuleb arvestada ning kasutada selleks ettevõtte väliste

organisatsioonide võimalusi ja abi. Ning ettevõtte rahvusvahelise tegevuse lisa mõjutegurina, antud töö autori nägemusena, tasub vaadelda võrgustike poolt avaldatavat mõju, nii toetavat kui ka takistavat.

Esmalt töö autor annab ülevaate varasemates allikates toodud teise autorite seisukohtadest antud teemal. Nii näiteks Kahya (2013: 3) arvates, ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi käigus tekkivate ekspordi takistusi on võimalik ennustada ning ettevõtte juhtkond peab sellega tegelema. Analüüsides ettevõtte ekspordipotentsiaali ja koostades ekspordiplaane, peab pöörama suurt tähelepanu ka võimalikke ekspordi riskidele. Lisaks sellele, Kahiya (2013: 6) väidab, et tehes selgeks ekspordituru barjäärid, saab ettevõtte juhtkond valida sobiva välisturule sisenemise viisi (on kirjeldatud peatükis 1.1 ning illustreeritud joonisel 2), millega on võimalik vähendada eksporditõkete mõju.

Kalinic ja Forza (2012: 694) arvates, määravaks edu aspektiks on konkreetse strateegilise fookuse valimine. Cerrato *et al.* (2016: 294) omalt poolt täiendavad, et ettevõtte rahvusvahelistumise strateegia valimisel tuleb väga kriitiliselt hinnata ettevõtte tugevusi ja nõrkusi, et paremini kaasata ettevõtte ressursse eesmärgiga saavutada edu välisturgudel.

Rahvusvahelistumise protsessi arendada ja seejuures vähendada tõkete mõju aitavad teatud meetmed. Näiteks Bilkey ja Tesar (1977: 95-96) soovitavad selleks läbida järgmised sammud:

- formuleerida ettevõtte ekspordipoliitika;
- koostada ekspordiplaan;
- luua meeskond, mis süvendatult tegeleb ettevõtte ekspordi arenguga;
- esimese ekspordikogemuse saamiseks laiendada psühholoogiliselt lähedastele turgudele, ning alles pärast kogemuse saamist laiendada kaugemale;
- sihturgude kohta info kogumisel pöörata suurem tähelepanu ekspordituru tõketele, et rakendada meetmeid nende vältimiseks ja ületamiseks;
- arendada eksporti järkjärguliselt, ning ebaõnnestumise puhul katkestada protsess väiksemate kuludega.

Käesoleva töö autori arvates, ekspordiplaani koostamine on ilmtingimata üks tähtsaim samm ekspordi alustamisel. Planeerimine suurendab eksporti tulemuslikust ja aitab

paremini toime tulla rahvusvaheliste turgude ebastabiilsustega (Shoham 1999: 46). Korralik ekspordiplaan annab võimaluse piirata ettearvamatust ja eriolukordade tekkimist. Selle koostamise käigus tihti tekkib mitu alternatiivset strateegilist varianti, millest tuleb valida kõige tulemuslikum. Antud otsuse langetamisel tuginevad juhid lisaks majandusnäitajatele intuitsioonile. Kui õige või vale otsuse juhid võtavad vastu, näitab tulevik. Näiteks Nemkova *et al.* (2015: 57) toovad välja, et ekspordijuhtide improvisatsiooni tõttu paraneb ettevõtte reageerimisvõime, mille tõttu paraneb klientide maksedistsipliin. Kuid samas, otsustamine, tuginedes ekspordi plaanile, majanduslikust seisukohast on kasulikum. Nemkova *et al.* (*Ibid*) arvates, ekspordi otsuste langetamisel, et maksimeerida ettevõtte jõudlust ja konkurentsieelist, juhid peavad kasutama tasakaalustatud lähenemist, mis hõlmab nii planeerimist kui ka improviseerimist. Selline lähenemine aitab leida tulemuslikke kompromisse ning seejuures parendada reageerimisvõimet mis omakorda aitab paremini rahuldada klientide vajadusi.

Siinkohal töö autor toob välja ka teiste autorite seisukohad ettevõtte juhi isiksuse mõjust ettevõtte edule. Nii näiteks paljud autorid nimetavad üheks rahvusvahelistumise edu faktoriks juhtkonna globaalset mõtteviisi ja strateegilist mõtlemist, mis tuleneb julgusest, ambitsioonikusest ja suuremast riskitajust. (Bilkey ja Tesar 1977: 95; Nummela *et al.* 2004: 51; Kyvik *et al.* 2013: 172; Gaffney *et al.* 2014: 383; Onodi ja Pecze 2014: 325) Samuti Bilkey (1978: 43) on jõudnud järeldusele, et just juhtimise kvaliteet on suurimaks ettevõtte ekspordi edukuse määrajaks. Kusjuures just edule orienteeritus on tähtis. Edule orienteeritud ettevõtted on ennetavamad ja innovaatilisemad kui stagneerunud, seega on nad paindlikumad ning suudavad kohaneda muutuva keskkonnaga kiiremini (Onodi ja Pecze 2014: 325).

Kui organisatsiooni struktuuri käsitleda ekspordibarjäärina, siis VKE-de puhul on eeliseks mitteformaalne juhtimisstiil, mille puhul ettevõtte on paindlikum ja loovam (Mittelstaedt *et al.* 2003: 81). Sama seisukohta toetavad ka Keng ja Jiuan (1989: 27), nende arvates väikeettevõtted on võimelised kohanema keskkonna muutustega palju kiiremini ja paindlikumalt kui nende suuremad partnerid ja konkurendid, seega VKE-d pakuvad tugevat konkurentsi rahvusvahelistel turgudel.

Välisurgudel edu saavutamine tuleneb eelkõige ettevõtte ekspordi potentsiaalst. Lisaks sellele ettevõtteid, vastavalt nende ekspordi arengu etappidele, on jagatud mitmesse

gruppi. Antud töö autor toob siin kahe autori poolt pakutud rühmitamist, need on toodud järgnevas tabelis.

Tabel 3. Ekspordi ettevõtete klassifitseerimine

Autor, aasta	Bilkey 1978	Leonidou 2004
Ettevõtete rühmad	<ul style="list-style-type: none"> - mitteeksportijad, kuid tulevikus võivad muutuda eksportijateks - eksportiga alustavad ettevõtted - kogenud eksportijad, kes laienevad uutele turgudele 	<ul style="list-style-type: none"> - mitteeksportijad, kuid ekspordipotentsiaaliga ettevõtted - hetkel ekspordiga tegelevad ettevõtted, kuid kellel on probleeme - eks-eksportijad, kes tegelesid ekspordiga, kuid mingitel põhjustel lõpetasid tegutsemise välisturgudel

Allikas: (Bilkey 1978: 43; Leonidou 2004: 281); autori koostatud.

Nagu tabelist selgub, mõlemad autorid on jaganud ettevõtteid kolme rühma: mitteeksportijad, hetkel ekspordiga tegelevad või alustavad ettevõtted ja ekspordikogemusega ettevõtted. Leonidou (2004: 281) oma uurimuses on jõudnud järeldusele, et erinevatel etappidel firmad tajuvad erinevaid probleeme välisturgudel. Nende probleemide ületamiseks, vajavad ettevõtted ekspordi toetavaid programme ja meetmeid. Bilkey (1978: 43) arvates meetmed peavad olema erinevad vastavalt ettevõtte ekspordi kogemusele: ekspordi alustavale ettevõttele pigem starditoetust ja kogenud eksportijale arengut võimaldavaid meetmeid. Antud töö autor pooldab ülaltoodud autorite seisukohti, toetavad meetmed peavad vastama ettevõtte vajadustele ning arvestama nende ekspordipotentsiaali.

Vastavalt Bilkey (1978: 42) seisukohale, selliseid meetmeid ja programme peavad pakkuma valitsuse poolt loodud ekspordi edendamise asutused ning pangad. Piiratud ressursside puhul vajavad ettevõtted ekspordi alustamiseks stardikapitali, selleks peavad olema eritingimustel laenuvõimalused. Samuti on kasulikud: abi ekspordi juhtimise alal, ekspordi koolitused, informatsioon välisturgude kohta jne.

Samal seisukohal on ka Leonidou *et al.* (2011: 5) lisaks sellele jagasid nad riigipoolseid meetmeid ja programme nelja rühma:

1. Informatiivne abi;
2. Harivad programmid ehk erinevad koolitused;
3. Kaubandust soodustavad meetmed (nt messide koolitused jms);
4. Finantsabi.

Riigi poolt loodud eksporti toetavad programmid ja meetmed omavad suurt tähtsust, nad aitavad suurendada ettevõtete tulemuslikust välisturgudel. Leonidou *et al.* (2011: 20) oma uurimuses on jõudnud järeldusele, et selliste eksporti toetavate programmide kasutamine suurendab ettevõtte ressursse ja võimeid. Autorid nimetavad sellist riigipoolset abi „väliseks ressursiks“, mis nende arvates omab suuremat tähtsust VKE-de rahvusvahelistumisel kui suurte firmade puhul.

Siinkohal on antud töö autori hinnangul vaja välja tuua Eesti eksportööride arvamus riigipoolse toetuse puudusest. Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringus (2015: 6) jõuti sarnasele tulemusele, mille järeldusena said toodud välja meetmed, mis aitaksid ettevõtjatel ületada ekspordi takistusi ning samas ka tõsta oma konkurentsivõimet. Need meetmed puudutavad kolme valdkonda:

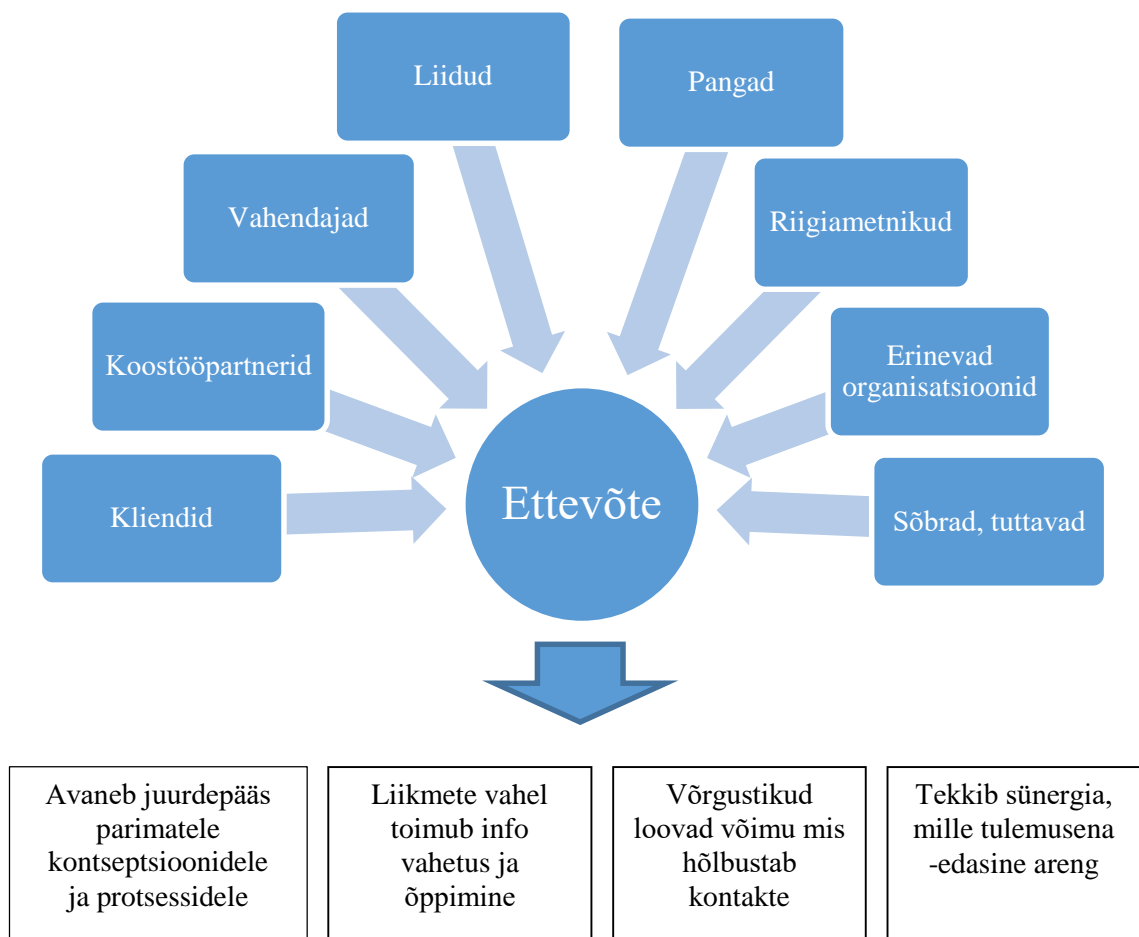
- Ekspordi tugisüsteemide arendamine eesmärgiga luua eksportööridele võrdsed konkurentidega tingimused välisturgudel;
- Tegevused, mis soodustavad uutele eksporditurgudele sisenemist;
- Tegevused, mis on suunatud ettevõtte tegevuse laiendamisele eksporditurul.

Väliste barjääride hulka kuuluvad ka sellised takistused, mis tulenevad sihtturust ja keskkonnast. Näiteks sotsiaal-kultuuriline erinevus sihtriigiga ning psühholoogiline ja geograafiline kaugus sihtriigist. On arvamusi, et rahvusvahelistumisel ettevõtte edukusele suurt mõju avaldab sihtturu kultuuriline sarnasus koduturuga (Fan ja Phan 2007: 1128-1129).

Üheks üsna „populaarseks“ ekspordibarjääriks võib nimetada tugevat konkurentsi sihtturul (vaata tabel 2, lk 21) mis töö autori arvates vajab tähelepanu. Buckley ja Carter (1999: 80) arvates, üks võimalustest tugeva konkurentsieelise saavutamiseks on ettevõtte unikaalsed teadmised, mida tuleb hinnata kui ressursi ning julgelt kasutada konkurentsieeliseks. Leonidou *et al.* (2011: 20) arvates ettevõtte ekspordiga seotud konkurentsieelised avaldavad otsest ja tugevat mõju ettevõtte ekspordi tulemuslikkusele.

Konkureerimine välisturgudel on raskendatud paljude aspektidega, näiteks võõras keskkond, seadused, protseduurid jne. Konkurentsieelise saavutamiseks soovitatakse kasutada koostöövõrgustikke võimalusi. Lima Rua ja Silva Franca (2015: 77) arvates võrgustikud tuleb tingimata luua, hoida ja laiendada, sest see on ettevõtte

rahvusvahelistumise protsessi lahutamatu osa. Väga paljud protsessid välisurgudel on mõjutatavad võrgustike poolt. Võrgustikud aitavad ettevõtetel võimendada oma põhilise ressursse ning luua lisaväärtust klientidele või avada lisavõimalusi. Koostöövõrgustiku võimalikud osapooled ja nende sellise koostöö eelised ettevõtte jaoks on piltlikult näidatud alltoodud joonisel.



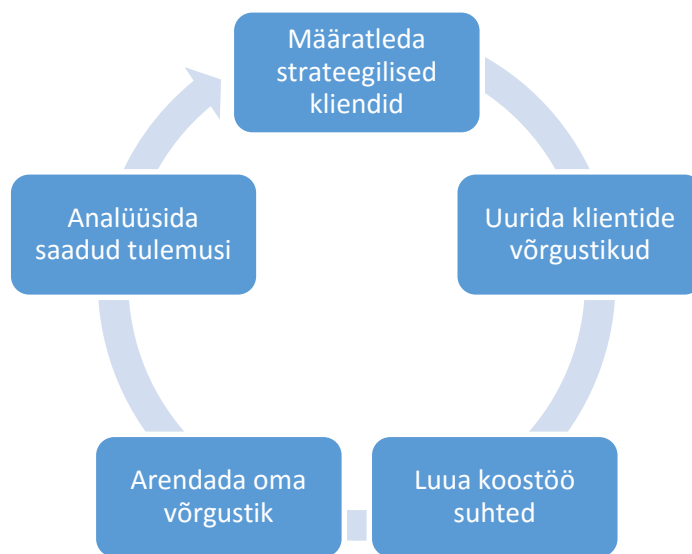
Joonis 5. Võrgustike osad ja nende positiivne mõju ettevõttele

Allikas: (Benito ja Welch 1994: 12-13; Korsakiene 2014: 59; Lima Rua ja Silva Franca 2015: 77; Škarpoja ja Grosova 2015: 71-72); autori koostatud.

On arvamusi, et koostöövõrgustike loomine on eriti kasulik VKE-le, sest see kiirendab VKE-de rahvusvahelistumist, suurendab ettevõtte võimeid ning parandab nende edukust välisurgudel, läbi selle suureneb ka VKE-de konkurentsivõime (Benito ja Welch 1994: 13; Korsakiene 2014: 59; Škarpova ja Grosova 2015: 71-72). Lima Rua ja Silva Franca (2015: 77) nimetavad koostöövõrgustikke immateriaalseks ressursiks, mis on lihtsalt

teisaldatav, kuid vajab pidevat uuendamist, vastasel juhul antud ressursi väärtus kiiresti langeb.

Škarpoja ja Grosova (2015: 71-72) uurides Tšehhi Vabariigi (Zlin regioon) plasttoodete tootmisega tegelevaid VKE-sid, on samuti täheldanud, et võrgustikud avaldavad positiivset mõju VKE-le, mis lisaks klastritele, mängivad tähtsat rolli VKE-de edasises arengus. Nende arvates, antud tegevus on pidev ning koosneb mitmest etapist. Antud protsess on toodud järgneval joonisel.



Joonis 6. Võrgustike loomine ja arendamine

Allikas: (Škarpoja ja Grosova 2015; Lima Rua ja Silva Franca 2015; Buckley ja Prashantham 2016: 55), autori koostatud.

Esiteks, selgelt määratleda oma põhilised strateegilised kliendid ning nende võrgustikud. Hinnata olemasolevaid ressursse ning nende paigutust uute klientide võrgustike kasutamise võimaluse valguses ehk kuidas neid ressursse kasutada optimaalselt ja millist kasu on võimalik saada, milline sünnib sünergia antud koostööst. Lua koostöösuhted klientidega ning läbi selle arendada ja tugevdada oma võrgustikku. Seejärel analüüsida saadud tulemusi ning tuginedes nendele, korrigeerida ja koordineerida edasisi tegevusi. (Škarpoja ja Grosova 2015: 71; Buckley ja Prashantham 2016: 55) Selline lähenemine annab võimaluse oluliselt suurendada ettevõtte konkurentsivõimet ning tugevdada positsiooni välisurul. Kusjuures, kasutades õiget lähenemist, saavad kasu kõik koostööpartnerid ja muud huvigrupid - nii otsesed kui ka kaudsed.

Suuremas osas moodustavad võrgustiku kliendid, koostööpartnerid, tarnijad, vahendajad jms, kuid võrgustiku osaks võib nimetada ka tutvusringkonda ja pereliikmeid, mis võivad samuti avaldada mõju ettevõtte rahvusvahelistumisele. Nagu Merino *et al.* (2015) tõid välja Hispaania tööstussektori perekonna VKE-de kohta läbi viidud uurimises, siis erinevatest põlvkondadest ekspertide koosseis tekitab erilise ettevõtte kultuuri perekonna VKE-des, mis avaldab positiivset mõju nende ettevõtete ekspordile. Ning pereliikmete omandiõigus ja juhtimine, vastupidi, ei avalda olulist mõju perefirmade rahvusvahelistumisele.

Lisaks juba kirjeldatud võrgustike positiivse mõjudele ettevõtte rahvusvahelistumisele on antud töö autori arvates vaja pöörata täiendavat tähelepanu koostöövõrgustike mõjule allhanketööl spetsialiseerunud ettevõtetele. Antud tüüpi ettevõtete tegevus on eriti tihedalt seotud peatöövõtja tegevusega, kes on üks võrgustiku osalejatest. Peatöövõtja on huvitatud oma toote kvaliteedi säilitamisest ja tõstmisest, seega allhankijate otsimine ja selekteerimine on pidev protsess. Seega allhanketöösid pakkuv ettevõtte peab tõestama, et ta on võimeline pakkuma vastavat teenust peatöövõtja firmale. Selleks, et mitte välja langeda konkurentsist, allhanketöödega tegeleva firma juhid peavad järjepidevalt tegelema oma ressursside arendamisega ja töötajate kvalifikatsiooni tõstmisega. (Balboni *et al.* 2014: 35) Samal seisukohal on ka Furlan *et al.* (2007: 84), nad rõhutavad, et see protsess peab olema dünaamiline ja mitmekülgne. Selleks soovitatakse samuti kasutada võrgustike poolt loodud võimalusi. Esiteks ressursside kokkuhoiu mõttes on mõistlik kaasata kliente ja koostööpartnereid, et arengu planeerides võtta arvesse nende soove ja vajadusi ning tugevdada omavahelisi suhteid. Ning teiseks, võrgustikud loovad soodsad koostöö tingimused, mis võimaldavad hankida vajaliku informatsiooni, ligipääs uutele tehnoloogiatele on lihtsustatud. Sellise koostöö tulemusena on ka õppimise protsess lihtsam ja tulemuslikum. (Balboni *et al.* 2014:35; Lima Rua ja Silva Franca 2015: 77; Škarpoja ja Grosova 2015: 71-72)

Veel üheks ohuks allhanketööde pakkuva ettevõtte jaoks nimetatakse liigset seotust peatöövõtja ettevõttega. Risk seisneb selles, et kui peatöövõtja mingil põhjusel otsustab lõpetada koostöösuhted allhanketööde pakkujaga, sel juhul allhankija kaotab oma peamise tööde tellija ehk põhimõtteliselt riskib kogu ettevõtte eduga. Balboni *et al.* (2014: 35) soovitavad antud riski maandamiseks vältida ühe ettevõtte orbiidis olekut.

Allhanketöödel spetsialiseeruva ettevõtte juhid peavad tegutsema oma klientide võrgustiku kasvatamisega „diferentseerides oma kliendiportfelli“.

Antud magistritöö autori arvates võib seostada omavahel sisemisi- ja väliseid ekspordibarjääre ning nende ületamise meetmeid ehk näiteks sisemiste meetmete abil on kõige lihtsam maandada ettevõtte siseseid takistusi. Bilkey (1978: 43) ja Leonidou (2004: 281) on jõudnud seisukohtadele, et riigipoolsed toetused aitavad ületada paljusid väliseid eksporditakistusi. Ning ka võrgustike mõju ei tohiks alahinnata, seda tuleb hinnata kui lisaressurssi, mille abil on võimalik saavutada konkurentsieelis välisturul. Lähtudes ülaltoodust, antud töö autor koostas kokkuvõtlikku tabeli (tabel 4), kus on vastandatud ekspordibarjääride grupid ja nende ületamiseks kasutatavad meetmed.

Tabel 4. Ekspordibarjääride ületamise meetmete jaotus

Ekspordibarjäärid	Ületamise meetmed
Sisemised: <ul style="list-style-type: none"> • Info puudus • Ressursid • Juhtimine • Turundus 	<ul style="list-style-type: none"> • Valida sobiv, minimaalsete riskiastmega, välisturule sisenemise viis (Kahiya 2013: 6) • Korraliku ekspordiplaani koostamine, sealhulgas: konkreetse strateegilise fookuse valimine; ettevõtte tugevuste ja nõrkuste hindamine; ettevõtte ressursside hindamine (Bilkey ja Tesar 1977: 95-96; Kalinic ja Forza 2012: 694; Cerrato <i>et al.</i> 2016: 294) • Ekspordi otsuste langetamisel, kasutada tasakaalustatud lähenemist: planeerimine + improviseerimine (Nemkova <i>et al.</i> 2015: 57) • Ettevõtte juhi isiksuse mõju: globaalne mõtteviis ja edule orienteeritus, julgus, ambitsioonikus ja suurem riskitaju. (Bilkey ja Tesar 1977: 95; Bilkey 1978: 43; Nummela 2004: 51; Kyvik <i>et al.</i> 2013: 172; Gaffney <i>et al.</i> 2014: 383; Onodi ja Pecze 2014: 325)
Välimised: <ul style="list-style-type: none"> • Välisriik • Koduriik • Keskkond, tööstusharu 	<ul style="list-style-type: none"> • Riigipoolseid meetmeid ja programme: <ul style="list-style-type: none"> - Informatiivne abi; - Harivad programmid ehk erinevad koolitused; - Kaubanduse soodustavad meetmed (nt messide koolitused jms); - Finantsabi. (Bilkey 1978: 42; Leonidou <i>et al.</i> 2011: 5) • Tugeva konkurentsieelise saavutamiseks kasutada ettevõtte unikaalseid teadmisi. (Buckley ja Carter 1999: 80; Leonidou <i>et al.</i> 2011: 20)
Võrgustikud	<ul style="list-style-type: none"> • Usaldussuhete loomine ja hoidmine • Koostöö tugevdab ettevõtet • Kõikide osapoolte huvide järgimine • Info vahetus võrgustiku osapoolte vahel • Tekkiva sünergia kasutamine • Võrgustiku kontaktide kasutamine <p>(Benito ja Welch 1994: 12-13; Korsakiene 2014: 59; Lima Rua ja Silva Franca 2015: 77; Škarpoja ja Grosova 2015: 71-72)</p>

Allikas: Bilkey ja Tesar 1977: 95-96; Bilkey 1978: 43; Benito ja Welch 1994: 12-13; Buckley ja Carter 1999: 80; Nummela 2004: 51; Leonidou *et al.* 2011: 5; 20; Kalinic ja Forza 2012: 694; Kahiya 2013: 6; Kyvik *et al.* 2013: 172; Gaffney *et al.* 2014: 383; Onodi ja Pecze 2014: 325; Korsakiene 2014: 59; Nemkova *et al.* 2015: 57; Lima Rua ja Silva Franca 2015: 77; Škarpoja ja Grosova 2015: 71-72; Cerrato *et al.* 2016: 294), autori koostatud.

Antud alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et ekspordibarjääride ületamise meetmeid on samuti võimalik jagada ettevõtte sisesteks ja -välisteks. Ehk need meetmed, mille sisend tuleneb ettevõtte seest ning on ettevõtte poolt lihtsalt juhitavad, on ettevõtte sisesed ning need meetmed, mis on teiste poolt loodud ja mida ettevõttel on võimalik kasutada, on ettevõtte välised. Traditsiooniliselt ettevõtte välisteks meetmeteks nimetatakse igasugust riigipoolset abi. Lisaks sellele töö autor toob eraldi välja võrgustike mõju ettevõttele ning ka võrgustike võimaluste kasutamise takistuste ületamiseks. Võrgustikud võivad oluliselt toetada ettevõtte laienemist välisriikidesse, tugevdades ettevõtte positsioone välisturgudel.

2 ETTEVÖTTE RAHVUSVAHELISTUMISE PROTSESS

2.1 Rakendatud uurimismeetodite ja uuritava ettevõtte tutvustus

Antud töö eesmärgi täitmiseks on uurimuse meetodiks juhtumiuuring. Juhtumiuuring annab võimaluse sügavalt ja mitmekülgsest uurida üht reaalselt nähtust. Juhtumiuuringu käigus uuritakse ja analüüsitakse erinevate tegurite vastasmõjusid ning selgitatakse praegust olukorda ja/või juhtunud muutusi teatud perioodi jooksul. (Best ja Kahn 2006: 259) Uurimuse alla võetakse konkreetne kaasaegne nähtus, mida uuritakse tema reaalses tingimustes (Yin 2014: 2). Käesoleva magistritöö raames on uuritud M ja P Nurst AS välisturgudele laienemise protsessi, keskendudes ettevõtte juhtkonna poolt tajutud ekspordibarjääridele ning antud ettevõtte kogemusele nende barjääride ületamisel.

Juhtumiuurimuse käigus on võimalik kasutada mitmeid erinevaid viise andmete kogumiseks (Yin 2014: 4). Uurimismeetodid peavad olema valitud sellisena, et nad täiendaksid üksteist. Erinevaid meetodeid kasutatakse erinevatel etappidel parema tulemuse saamiseks. (Magruk 2015: 246) Antud magistritöö uurimusülesannete täitmiseks sai kasutatud kolm uurimismeetodit, need on dokumendianalüüs, struktureeritud küsimustik ning individuaalne intervjuu. Kusjuures loetletud meetodid olid kasutatud just sellises järjekorras ehk järgnesid üksteisele ning iga järgmine uurimismeetodi kasutamine baseerus juba saadud tulemustel.

Töö autor viis esimesena läbi dokumendianalüüsi eesmärgiga koguda ettevõtte kohta informatsiooni erinevatest allikatest ettevõtte portree loomiseks. Antud uurimismeetodi kontekstis „dokumentide“ all mõistetakse „kõiki füüsilisi objekte, mis on inimeste loodud“, dokumendid võivad olla kirjalikud, trükitud, elektroonilised jms, lisaks dokumentide all mõistetakse ka muid mittekirjalikke allikaid, näiteks videod, fotod, slaidid jms. (Bell 2005: 125) Seega, dokumendianalüüsi valimi moodustasid M ja P Nurst

AS majandusaasta aruanded vahemikus 1998 – 2014 a. ning muud erinevad veebipõhised allikad, sellised nagu ettevõtte koduleht ja varasemad publikatsioonid. Uuritava perioodi majandusaastate aruannetest kogus töö autor infot ettevõtte finantsseisundi kohta, ning kogutud andmete muutuste alusel, tegi järeldusi ettevõtte arengsuundade ja -intensiivsuse osas.

Järgmise sammuna, tuginedes erinevate autorite teoreetiliste seisukohtadele ja lähtudes uuritava ettevõtte eripäradest, magistr töö autor koostas küsimustiku. Küsimustik on laialt kasutatav ning lihtne viis andmete kogumiseks. Kogutud andmeid on võimalik struktureerida, võrrelda omavahel ja mingite näitajatega, analüüsida ning esitada tulemusi erinevatel viisidel. (Clough ja Nutbrown 2007: 144-145) Käesoleva magistr töö eesmärkide saavutamiseks, töö autor koostas struktureeritud küsimustiku valikvastustega, mille struktuur on toodud lisa 4. Tänapäeva erinevate digitaalsete võimaluste juures, küsimustik sai koostatud Survey Monkey online keskkonnas ning link küsimustikule vastamiseks oli saadetud M ja P Nurst AS juhatajale Agur Nurs`ile elektrooniliselt e-maili teel.

Küsimustik koosnes üheksast küsimusest. Esimene küsimus puudutas ettevõtte laienemisviise erinevatele välisturgudele ning ülejäänud küsimustes ettevõtte juht hindas ekspordibarjääride mõju ettevõttele välisturule sisenemise etapil. Eksporditõkete hindamine toimus iga välisturu kohta eraldi. Küsitluses pakutud ekspordibarjääride nimekirja koostas magistr töö autor lähtudes antud töö teoreetilisest osast toodud ekspordibarjääride liigitusest, mis on illustreeritud joonisel 3 (lehekülg 18). Kuid lisaks sellele, tuginedes erinevates riikides läbi viidud uurimustele ning võttes arvesse uuritava ettevõtte spetsiifikat, antud magistr töö autor rühmitas ekspordibarjääre oma nägemuse järgi, mis on toodud antud töö lisa 1.

Küsimustiku eesmärk oli selgitada välja, milliseid ekspordibarjääre oli tajutud erinevate välisturgudele laienedes ning kui tugevat mõju ettevõttele need avaldasid. Valikvastustega küsimustik sai valitud põhjusel, et saada struktureeritud võrreldavaid andmeid ekspordibarjääride mõju kohta ning võimaldada ettevõtte juhil vastata küsimustele temale sobival ajal ja et tal oleks võimalus rahulikult kaaluda oma hinnanguid. Küsimustikus toodud ekspordibarjääride nimekiri võib tunduda üldistav,

kuid põhjuseks oli mitte ülekoormata ettevõtte juhti pika küsimustikuga ning detaile selgitati välja intervjuu käigus.

Seejärel autor analüüsis küsimustiku tulemusi ning tuginedes nendele, koostas ettevõtte juhataja intervjuu küsimused. Intervjuu eesmärk ning ka peamine eelis on see, et saab alati küsida täiendavaid küsimusi ning paluda intervjuueeritaval rohkem avada oma vastuseid või täpsustada oma seisukohti. Lisaks sellele, on võimalik saada ka selliseid kvalitatiivseid andmeid, mida ei ole võimalik saada teiste uurimismeetodite kasutamisega, nt intervjuueeritava tunded, emotsioonid ja muu mitteverbaalne käitumine. (Best ja Kahn 2006: 259) Intervjuu struktuur on toodud antud töö lisas 6. Intervjuu küsimused said eelnevalt saadetud uuritava ettevõtte juhile Agur Nurs`ile elektrooniliselt, et Tal oleks võimalik tutvuda intervjuu struktuuriga ning mingil määral ka ette valmistuda. Hiljem, sai läbi viidud ka intervjuu Skype`lahenduse abil vestluse vormis.

Järgmise sammuna antud töö autor struktureeris saadud andmeid ja analüüsis neid ning võrdles teoreetilises osas toodud seisukohtadega.

Käesoleva magistritöö raames uuritakse vaid ühe ettevõtte rahvusvahelistumise protsesse. See võib olla üheks takistavaks teguriks, sest uurimuse tulemused osutuvad üsna kitsaks. Kuid samas, ühe ettevõtte uurimises avaneb võimalus uurida põhjalikult ja süvitsi kõiki rahvusvahelistumise protsessi puudutavaid ja mõjutavaid aspekte, selgitada välja kõrvalmõjusid ning kuidas ettevõtte juhtkond neid tajub. Uuritav ettevõtte omab pikaajalist ja mitmekülgset ekspordikogemust. M ja P Nurst AS tegutseb mitmel erineval välisurul ning on ka loobunud mõnest eksportturust, seega oskab jagada oma nii positiivset kui ka negatiivset kogemust.

M ja P Nurst AS on Eesti erakapitalil põhinev ettevõtte, mis asub Hiiumaal, asutamisaasta on 1991 ning tänapäevani edukalt tegutseb. Oma ligi 25-aastase eluea vältel ettevõtte on kasvanud väiksest ettevõttest keskmise suurusega ettevõtte. Tegemist on tootmisettevõttega, mille põhitegevuseks on elektrimaterjalide valmistamine, plasttoodete valmistamine survevalumeetodil, elektroonikaseadmete koostamine ja kaablikõidikute koostamine. (M ja P Nurst AS koduleht) Üheks ettevõtet eristavaks aspektiks võib pidada asjaolu, et M ja P Nurst AS on perefirma, mida asutamisest alates juhtis Mati Nurs ning aastal 2006 andis üle ettevõtte juhatamise oma pojale Agur Nurs`ile.

Kõik aktsionärid on samuti pereliikmed. M ja P Nurst AS on Eesti Kaubandus-Tööstuskoja, Eesti Plasti tööstuse Liidu ja Hiiumaa Ettevõtjate Liidu liige (M ja P Nurst AS majandusaasta tegevusaruanded)

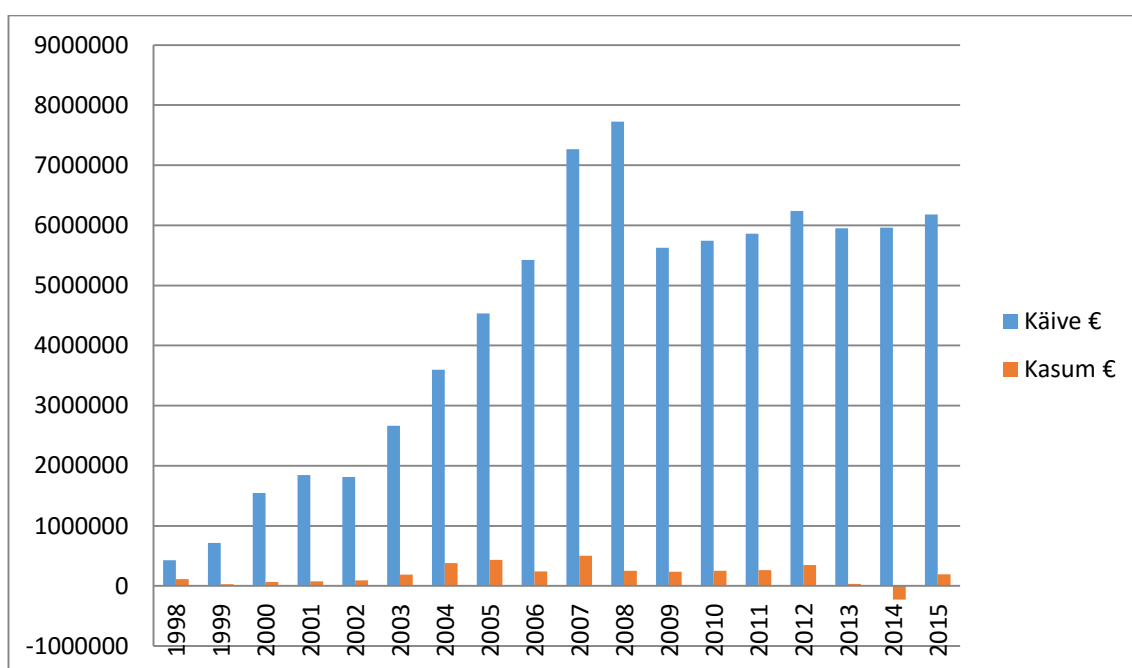
Antud ettevõtte oli algusest peale ekspordile orienteeritud ehk rahvusvaheliseks sündinud. Ettevõtte loomisest alates M ja P Nurst AS tegi allhanketöid Soome firmale Ahlström Sähkötarviket OY (M ja P Nurst AS majandusaasta aruanded; Nurs 2016a). Uuritava ettevõtte klientideks tänapäeval on elektrimontaažmaterjale, plasttooteid ja elektroonikatooteid valmistavad ettevõtted Skandinaavias ja Balti riikides. (*Ibid*) Siinkohal märgiks, et koduturg on esindatud minimaalselt kõikide aastate vältel ehk ettevõtte on põhiliselt orienteeritud ekspordile. Tänapäevaks M ja P Nurst AS tegeleb kaheksal välisriigis. Vastavalt teoreetilises osas toodud rahvusvaheliste ettevõtte klassifitseerimisele, mis on toodud tabelis 1 (lehekülg 9-10), antud ettevõtet võib määratleda kui „Uut rahvusvahelist ettevõtet regionaalse orienteeritusega“ (*INV region orientation*) (Cerrato ja Piva 2015: 877) sest ettevõtte oli algusest peale tegutsenud välisriikides, kuid tema tegevus piirdub oma koguturu lähedase regiooniga.

M ja P Nurst AS on enda jaoks põhirõhu seadnud pakutavate toodete pideva kvaliteedi parendamisele ja edasiarendamisele. Antud eesmärgi täitmiseks, alates aastast 2002, kasutatakse kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimise süsteemi, mis täidab rahvusvaheliste standardite ISO 14001:2004 ja ISO 9001:2008 nõudeid. (M ja P Nurst AS majandusaasta aruanded)

Uuritav ettevõtte on kaasaegne ja innovaatiline. Näiteks aasta 2013. aprillist alates toodab M ja P Nurst AS start-up ettevõtte Click & Grow nutipotte. (Kickstarter 2013) Antud pottide tootmises kasutatakse uuenduslikke, looduslikke NASA poolt inspireeritud tehnoloogiaid (*Click and Grow*). Selle projekti käivitamiseks investeringuid M ja P Nurst AS sai saidilt Kickstarter ühisrahastamise näol. (Liive 2013) See projekt pole ainuke innovaatiline, Agur Nurs'i sõnul „... see on selline toode, mis on palju kõlapinda saanud, aga me teeme ka teisi töid, mis on meie arvates veelgi innovaatilisemad“.

Müügitulu aastal 2015 oli ligi 6,18 miljonit eurot ning eksport moodustas 79 % kogu toodangu mahust. 2015. aasta majandusaasta aruandes on esitatud Eesti turg 21%-ga M ja P Nurst majandusaasta aruanded), kuid võib öelda, et ettevõtte eksport moodustab

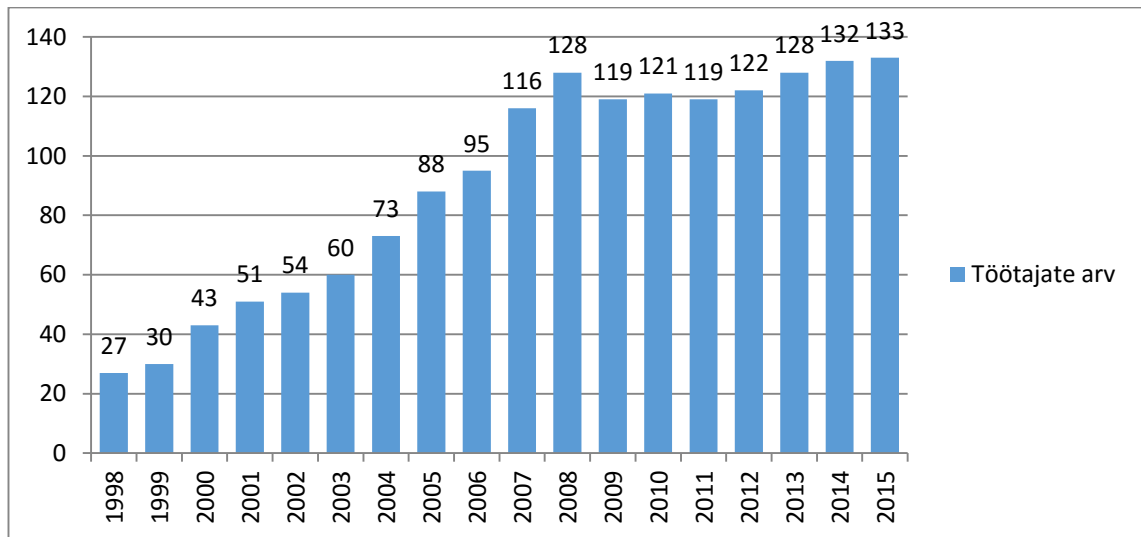
100% käibest, seda kinnitab ka Agur Nurs: „Sisiuliselt... on ka Click & Grow eksport ja kui nii võtta siis meie toodetest on 100% eksport kuna ka teistele Eesti ettevõtetele müües lähevad detailid edasi Eestist välja.“ (Nurs 2016b) Ettevõtte omab ligi 6000 m² tootmis- ja laopinda. M ja P Nurst AS on võtnud suuna arengule, tegeleb innovaatiliste toodete tootmisega ning investeerib uutesse tehnoloogiasse. (M ja P Nurst AS koduleht) Ettevõtte arengut ja kasvu illustreerib alltoodud joonis, mis on koostatud ettevõtte finantsnäitajate alusel.



Joonis 7. M ja P Nurst AS käibe ja kasum aastatel 1998–2015
Allikas: (M ja P Nurst AS majandusaasta aruanded); autori koostatud.

Siin on näha, et ettevõtte pidev stabiilne kasv algas aastast 2003 ning tipptulemusteni aastate lõikes on jõutud aastal 2008. Aastal 2009 toimus näitajate langus ning seejärel ettevõtte tegevus on püsinud samal tasemel stabiilselt. 2009. aastal toimunud käibe ja kasumi vähenemist seletab üldine majanduskriis. Positiivne on see, et ettevõtte suutis jätkata oma tegevust ning säilitada stabiilse käibe. Kasumi osas kahjuks sellist stabiilsust ei saa täheldada – 2013. aastal kasumi osa oli minimaalne ja 2014. aasta lõppes isegi kahjumiga. Aastal 2015 on olukord paranenud, kuid järelduste tegemiseks töö autor täiendavalt analüüsib lisaks teisi ettevõtte majandusnäitajaid.

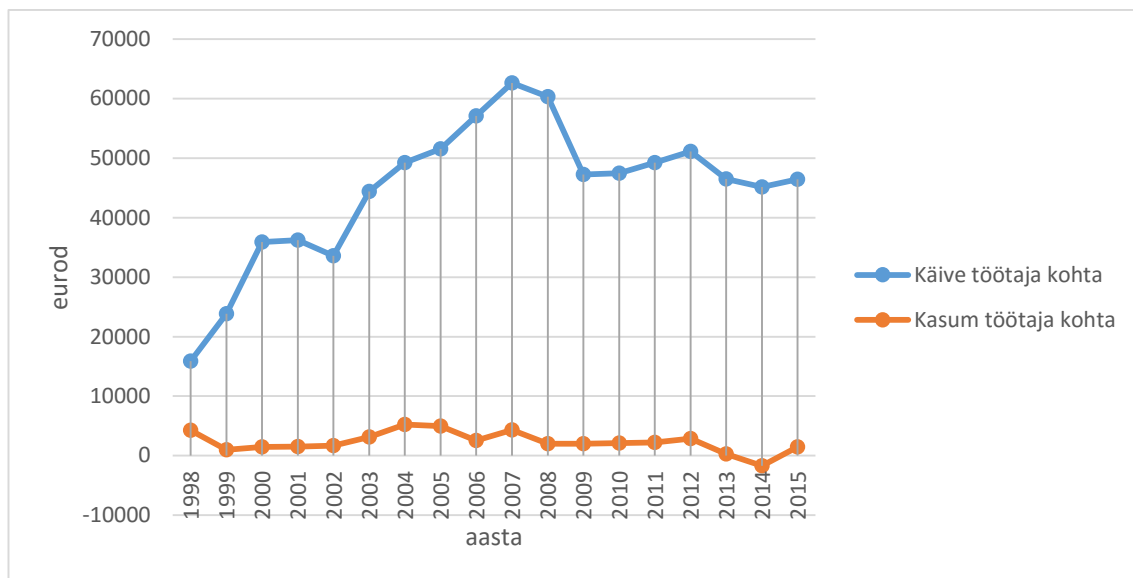
Ettevõtte kasvu, lisaks käibe ja kasumi suurusele, iseloomustab ka töötajate arv. Järgmine joonis illustreerib M ja P Nurst AS töötajate arvu muutusi aastate lõikes.



Joonis 8. M ja P Nurst AS keskmine töötajate arv aastatel 1998–2015 a.
Allikas:(M ja P Nurst AS majandusaasta aruanded); autori koostatud.

Antud joonise alusel võib väita, et töötajate arv ettevõttes pidevalt kasvas, välja arvatud periood peale 2008. aasta majanduskriisi. Kuigi ka see pole väga märkimisväärne langus. Aasta 2015 lõpu seisuga on töötajate arv vaadeldud perioodi vältel maksimaalne ehk 133 töötajat. Veel üks aspekt, mis selgub ülaltoodud joonisest – kui võtta arvesse töötajate arvu, siis ettevõtte on kasvanud väiksest ettevõttest keskmise suurusega ettevõtteks. Vastavalt VKE-de jaotusele: mikroettevõtte pakub tööd kuni kümnele töötajale, väikeettevõtte – kuni kümnele ning keskmise suurusega ettevõtte pakub tööd kuni 250-le töötajale (Uus VKE-de määratlus 2006: 14).

Ettevõtte majandusliku seisu, lisaks autori poolt juba toodud näitajatele, illustreerivad ka muud tootlikkuse näitajad. Töö autor toob välja tööjõu tootlikkuse näitajad: kasum töötaja kohta ja käibeosa töötaja kohta. Antud näitajate muutusi perioodil 1998 - 2015 a. illustreerib järgnev joonis.



Joonis 9. M ja P Nurst AS tööjõu tootlikkuse näitajad aastatel 1998–2015 a.
Allikas: Allikas:(M ja P Nurst AS majandusaasta aruanded); autori koostatud.

Antud jooniselt selgub, et viimaste aastate (eriti kolm viimast käsitletavat aastat: 2013–2015) on märgatav tööjõutootlikkuse näitajate langust. Kuigi 2015. aasta tootlikkuse näitajad on tõusnud, muude näitajate koosseisus võib autor järeldada, et see võib olla üks ohu näitaja. Töötajate arvu kasvuga suureneb ettevõtte maksukoormus, kuid käibe püsib stabiilsel tasemel. Antud olukord toob kaasa kasumi osa vähenemise, mida on ka selgelt näha joonisel 7 – aastal 2013 käibe osa on märkimisväärselt langenud, 2014. aastal on tekkinud kahjum ning 2015.aasta lõppes kasumiga, kuid ikkagi on kasumi osa väiksem kui eelmistel aastatel (nt 2007–2012.a). Analüüsides antud olukorda, julgub käesoleva töö autor teha prognoosi, et kui ettevõtte lähiajal ei tee samme oma tootlikkuse parandamise suunas, kasumi osa langeb veel. Ettevõtte juhi sõnul 2015. aastal on aktiivselt tegeletud tootmise optimeerimisega ning käesoleval 2016. aastal on plaaneeritud erinevaid samme tootmise efektiivsuse tõstmiseks (Nurs 2016a).

Järgnevalt peab töö autor oluliseks pöörata tähelepanu ettevõtte tegevusvaldkondadele. Lisas 3 toodud, autori koostatud, tabelist on näha, et ettevõtte laiendas oma tegevusvaldkondi. Kõige suuremad muudatused toimusid aastal 2003, kui ettevõtte lisaks oma põhitegevusele – elektrimontaaži materjalide montaažile, laiendas oma tegevusvaldkonda. Alates aastast 2003 ettevõtte hakkas tegelema kaablitoodete ja plastoodete tootmisega, ning elektroonika trükiplaatide montaažiga. Siinkohal tahaks

märkida, et just alates aastast 2003 ettevõtte käive on stabiilselt kasvanud. Järgmisel (2004) aastal lisandusid tegevuste hulka veel rahvusvahelised kaubaveod.

Uuritava ettevõtte portree koostamisel, autori arvates samuti märkimisväärseks on see aspekt, et M ja P Nurst AS omab mitmeaastast messidel osalemise kogemust - ettevõtte on end esitanud elektroonikatööstuse seadmete maailmamessil *Productronica* ning Põhja-Euroopa suurimal allhankemessil *ELMIA Subcontractor* (EAS ja Euroopa Regionaalarengu Fondi toel) (EAS), kust on ka mõned ärisuhted alguse saanud.

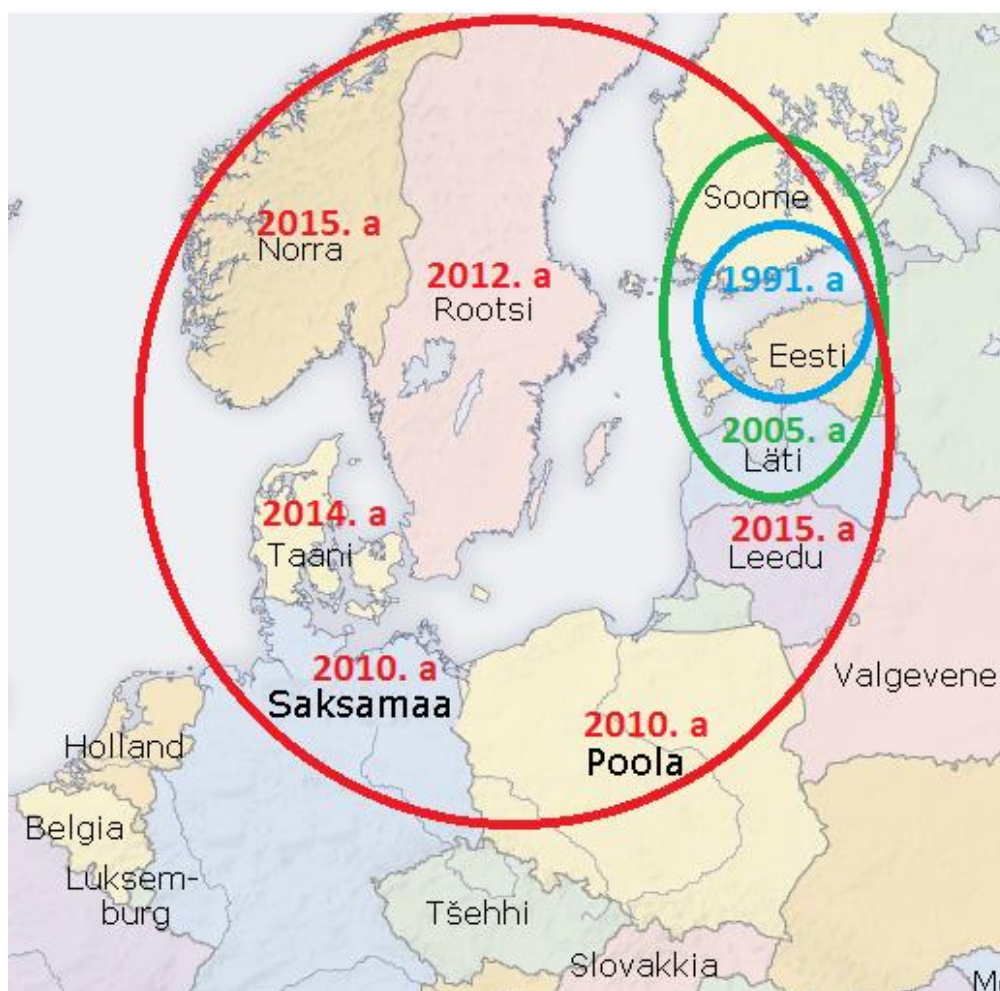
Antud alapeatükis tutvustas töö autor uuritavat ettevõtet mitmekülgselt. M ja P Nurst AS on Eesti kapitalil põhinev perefirma, mis on loomisest alates orienteeritud ekspordile ehk pika ekspordikogemusega mitmesse riiki. Tegemist on tööstusettevõttega, mis spetsialiseerub allhanketöödel. M ja P Nurst AS ekspordib oma toodangut nii geograafiliselt- kui ka psühholoogiliselt lähedastesse riikidesse ehk on regionaalse suunatusega. Ettevõtte on pidevalt kasvanud ja arenenud, kuid pärast majanduskriisi (2008. a) käibe ja kasumi osa on üldiselt püsinud stabiilsena. Ohu märgina töö autor toob välja viimase kahe vaadeldava aasta (2013 ja 2014) tööjõutootlikkuse näitajate langemist, antud aspekt nõuab ettevõtte juhi tähelepanu. Järgnevas alapeatükis kirjeldab töö autor uuritava ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi ning analüüsib seda lähtudes teoreetilises raamistikus (ptk 1) toodud erinevate autorite seisukohtadest.

2.2 M ja P Nurst AS rahvusvahelistumise protsessi kirjeldus

M ja P Nurst AS rahvusvahelistumise protsessi uurimist alustas töö autor majandusaastate aruannetest. Majandusaastate aruannete andmete põhjal koostas töö autor eksportriikide tabeli, mis on toodud lisa 2. Tabelist selgub, et antud firma alustas oma rahvusvahelist tegevust ühe Soome ettevõtte allhanketöödest, ning jätkas sellega päris mitu aastat, suurendades oma klientide hulka Soome turul, kuni aastani 2005. Tänapäeval suurimaks ettevõtte koostööpartneriks on rahvusvaheline kontsern Shneider Electric. (Nurs 2016a) Aastal 2005 tehti lisaks Soome turule esimesed sammud Läti turul. Veel viie aasta pärast ehk aastal 2010, tegeles ettevõtte juba Soome, Läti, Rumeenia, Saksamaa ja Poola turgudel. Kusjuures kolmele turule laienes ta ühe aastaga. Agur Nurs'i sõnul (Nurs 2016a) on suuremas osas ettevõtte laienemine tingitud Soome partnerfirma (allhanketööde

tellijaja) laienemisega. Lisaks sellele, aastal 2009 kasutas M ja P Nurst AS EAS'i sihtfinantseerimist, mis omakorda toetas eksportturgudele laienemist.

Aastaks 2011 olid tegevused Rumeenia turul lõpetatud. Agur Nursi (Nurs 2016a) kommentaaridest selgus, et eksport Rumeeniasse piirdus ühe-kahe proovipartiiga ning edasi antud ärisuhted ei arenenud. Järgmised sammud laienemise suunas said tehtud aastal 2012 Rootsi turul. Ning viimase kahe aasta jooksul laienes ettevõtte tegevus veel kolmele välisturule: Taani, Leedu ja Norra. M ja P Nurst AS juhataja sõnul toimub käesoleval, 2016 aastal, ettevõtte arenemine üsna jõudsalt. Tema sõnul on kasvavas trendis just Poola, Norra ja Taani turud. (Nurs 2016a) M ja P Nurst AS laienemist saab jagada kolme etappi ning alltoodud joonisel on piltlikult näidatud ettevõtte laienemise regioonid erinevatel etappidel.



Joonis 10. M ja P Nurst AS laienemise piirkonnad vastavalt etappidele kus sinine – esimene etapp, roheline – teine etapp ja punane – kolmas etapp; (autori kohandused).

Nagu oli juba öeldud, ettevõtte laienemine algas naaberriigist – Soomest (joonisel 10. märgitud sinine ala) ning järgmisena valiti geograafiliselt lähim riik Läti (joonisel 10. märgitud roheline ala). Kolmanda etapi laienemine toimus intensiivsemalt, kuid endiselt geograafiliselt lähedastesse riikidesse (joonisel 10. märgitud punane ala). M ja P Nurst AS laienemine välisturgudele aastate lõikes on täpsemalt toodud lisas 2. Seega võib järeldada, et ettevõtte laieneb geograafiliselt lähedastele turgudele, järjest suurendades oma tegevuse piirkonda. Ettevõtte välisturgude geograafiline jaotus toetab paljude autorite seisukohti (Johanson ja Vahlne 1977; Fan ja Phan 2007; Pällin 2004: 7) – eelkõige laienetakse geograafiliselt- ja psühholoogiliselt lähemate riikide turgudele, mis on seotud väiksemate riskidega ning kogemuste suurenemisega laienetakse kaugematesse riikidesse.

Antud aspekt toetab klassikaliste rahvusvahelistumise teooriate seisukohta, (Bilkey ja Tesar 1977: 93; Johanson ja Vahlne 1977) et rahvusvahelistumise protsessi alguses soovitatakse valida psühholoogiliselt- ja geograafiliselt lähedased riigid ning suurendada oma osalust välisriikides vastavalt saadud kogemustele. Kuid M ja P Nurst AS rahvusvahelistumine ei toimunud vastavalt teooriate kõikidele etappidele: uuritav ettevõtte oli loodud rahvusvaheliseks (Nurs 2016a) ning tema rahvusvahelistumise protsess eristub tavapärasest U-mudeliga määratud lineaarsest kursist kõrvale kaldumistega. See asjaolu on kooskõlas teiste autorite seisukohtadega (Hashai ja Almor 2004: 465; Steen ja Liesch 2007: 195; Kahiya 2013: 3; Vissak 2014: 444) ning on põhjendatud uuritava ettevõtte klassifitseerumisega kui „uus rahvusvaheline ettevõtmine regionaalse orienteeritusega“ (vaata tabel 1 lk. 9-10).

Oma laienemise käigus kasutas M ja P Nurst AS kahte välisturule sisenemise kanalit: kaudset eksporti ja lepingulist sisenemist - see selgus küsimustiku vastustest (vaata tabel 5 lk. 44). Siinkohal tasub märkida, et Soome, Rootsi ja Taani turgudele sisenemiseks kasutas ettevõtte mõlemaid ülalmainitud kanaleid. Ning teistele turgudele kasutati vaid ühte, ehk lepingulist sisenemist. Kaudset eksporti on kasutatud üsna vähe, tavaliselt toimub lepinguline tootmine. Antud kanalite valikut selgitab M ja P Nurst AS spetsialiseerumine allhanke tööde tegemisele (Nurs 2016a).

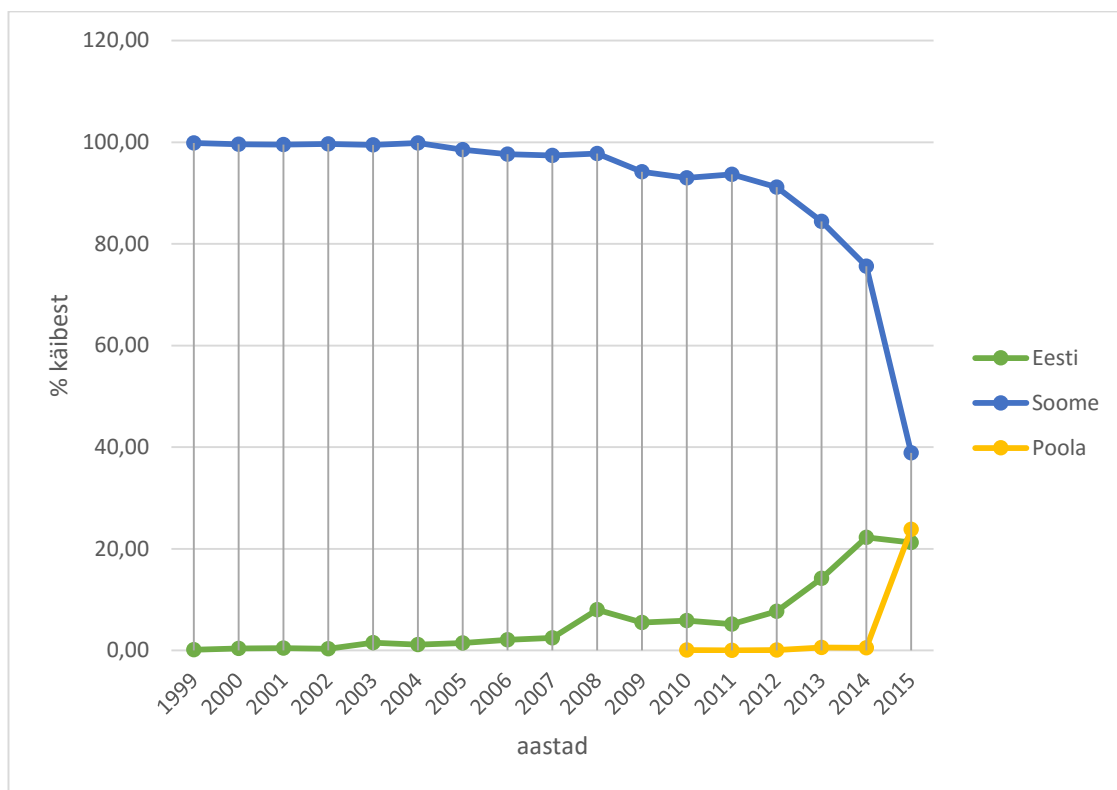
Tabel 5. M ja P Nurst AS erinevatele eksportturgudele sisenemise viisid

Ekspordi riigid								
Väliturule sisenemise viisid	Soome	Läti	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Kaudne eksport (nt müügimees/esindaja, komisjoni/kaubandusfirma)	X				X	X		
Otsene eksport (nt agent või müügiesindus)								
Vahetu eksport lõpptarbijale (nt interneti turundus)								
Lepinguline sisenemine (nt frantsiis, litsents, lepinguline tootmine)	X	X	X	X	X	X	X	X
Investeerimine välismaal (nt ainuomand või ühisomand)								

Allikas: (M ja P Nurst AS juhataja Agur Nurs küsitlus); autori koostatud.

Lisaks laienemiskanalite erinevustele, on M ja P Nurst AS müügitulu jaotus riikide osas samuti erinev (lisa 2). Põhiliseks välituruks on algusest peale olnud Soome ja seda ka kogu ettevõtte tegevuse vältel. Kuigi viimaste kolme aasta jooksul on Soome turuosa osakaal langemise tendentsiga ning aastal 2015 on see eriti märgatav. Samal ajal on hüppeliselt kasvanud Poola turu osakaal ettevõtte käibest. Agur Nursi (Nurs 2016a) kommentaaridest selgus, et „Soome majandus praegu seisab täielikult peaaegu“ mis on tingitud majanduskriisi tagajärgedest. Seega, M ja P Nurst AS suurim koostööpartner Shneider Electric on oma tootmise Soomes kinni pannud ja viinud üle Poolasse. Misjärel Soome turu osakaal uuritava ettevõtte käibes on viimastel aastatel langemas, eriti suur langus on toimunud aastal 2015. Kuid sellevõrra teiste riikide osakaal on kasvanud, kõige selgemalt on seda näha Poola turul. Ettevõtte juht prognoosib Soome turu osakaalu edasist langemist ka käesoleval (2016) aastal. Lisaks jätkuvat Poola turuosa kasvule, Agur Nursi sõnul (*Ibid*) Norra ja Taani turuosa on praegu kiiresti kasvav. Käesoleval aastal M ja P Nurst AS planeerib laiendada oma tegevust just uutel Sakandivnaavia turgudel, ettevõtte juhi sõnul M ja P Nurst AS suund on ikkagi Skandinaavia turud.

Soome ja Poola turuosade muutusi aastate lõikes illustreeritud järgnev joonis, võrdlusmomendina on joonisel toodu ka Eesti turu osakaal.



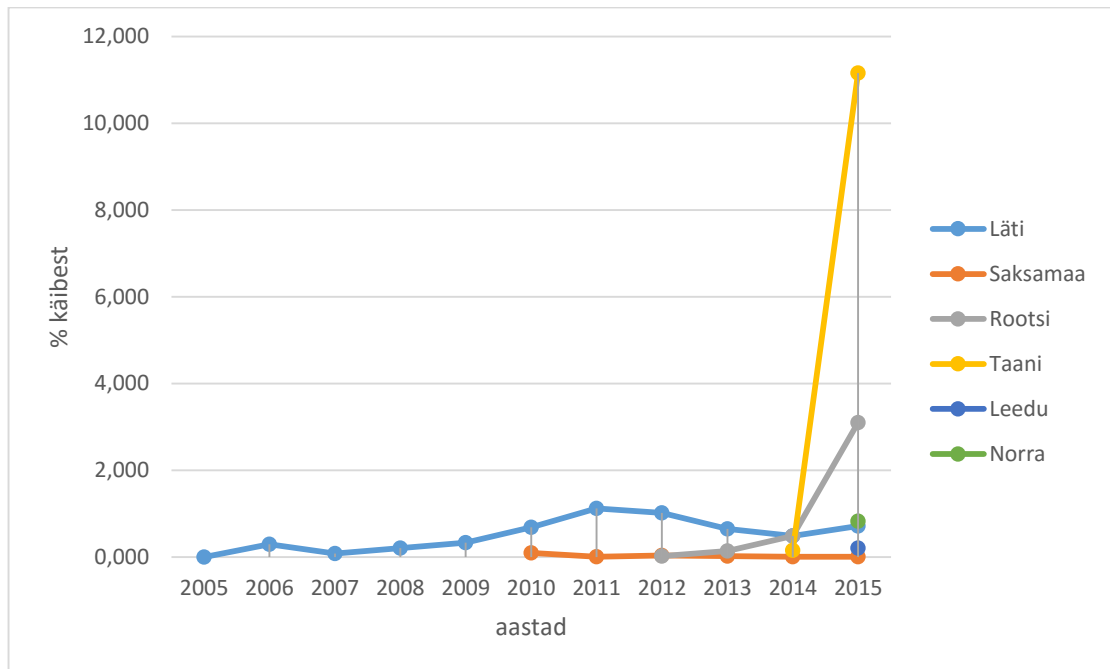
Joonis 11. M ja P Nurst AS käibe osakaal Soome, Eesti ja Poola eksportturul aastatel 2005–2015, (protsentides)

Allikas: (M ja P Nurst AS majandusaastate aruanded 2005–2015 a.); autori koostatud.

Jooniselt selgub, et ka Eesti turuosa on viimaste aastate jooksul kasvanud, antud muutused on tingitud asjaolust, et 2013. aasta aprillist alates toodab M ja P Nurst AS start-up ettevõtte Click & Grow nutipotte. Samas, see, et mingi osa käibest on kajastataud majandusaruannetes koduturu käibena, ei ole see tegelikult päris nii. Sisiuliselt nii Click & Grow kui ka teistele Eesti ettevõtetele müüdüd toodang läheb edasi ekspordile ehk Eestist välja. (Nurs 2016b)

Käesoleva töö autori arvates vaatlemist vajavad ka uute välisturgude käibeosakaalud ettevõtte esimesel seal tegutsemise aastatel. Selleks autor vaatleb Läti, Saksamaa, Rootsi, Taani, Leedu ja Norra turgude käibeosasid, mis on kujutatud joonisel 12 (lk. 46). Vaadeldes joonist, võib väita, et üldjoontes alustatakse tegevust uuel turul üsna väikeste kogustega ehk ettevaatlikult, käibe osakaal ei ületa 0,5% ettevõtte kogukäibest. Selline

käitumine uutele turgudele laienedes on kooskõlas paljude autorite seisukohtadega. (Johanson ja Vahlne 1977: 23; Kalinic ja Forza 2012: 694)



Joonis 12. M ja P Nurst AS käibe osakaal Läti, Saksamaa, Rootsi, Taani, Leedu ja Norra eksporditurul aastatel 2005–2015, (protsentides)

Allikas: (M ja P Nurst AS majandusaastate aruanded 2005–2015 a.); autori koostatud.

Antud joonis illustreerib vaid uute turgude käibe kasvu, kogu info käibe jaotusest turgude vahel on toodud lisa 2. tabelis (lisa 2) kus ekspordimüügi käibeosad riigiti on toodud eurodes ja protsentides, mis annab ettekujutuse erinevate riikide müügiimahtudest erinevatel etappidel.

Antud peatükis kirjeldatud M ja P Nurst AS rahvusvahelistumise protsessi kokkuvõtliku analüüsina võib välja tuua kolm aspekti, mis on kooskõlas erinevate autorite seisukohtadega ning aitavad ettevõttel maandada riske välisurgudele laienedes:

- ettevõtte tegevus piirdub koduturu regiooniga, mis on tuttav ja lähedane nii geograafiliselt kui ka -psühholoogiliselt, mille tõttu on ohutum (Johanson ja Vahlne 1977; Bilkey 1978; Fan ja Phan 2007);
- välisurgudele laienemiseks uuritav ettevõtte kasutab suuremas osas lepingulist sisenemist ning üksikutel juhtudel kaudset ekspordi, mis on seotud minimaalsete riskidega ettevõtte jaoks (Pan ja Tse 2000: 538; Pällin 2004: 9-14; Petersen *et al.* 2010: 140, 143; Uner *et al.* 2013), (vaata joonist 2 lk. 14);

- eksporti alustatakse väikestest kogustest, ehk ettevaatlikult (Bilkey ja Tesar 1977: 95-96; Johanson ja Vahlne 1977).

Lisaks nendele kolmele aspektile, kirjeldab ja analüüsib töö autor järgmises peatükis M ja P Nurst AS juhtkonna poolt tajutud ekspordibarjääre erinevatele välisturgudele sisenedes ja nende mõju tugevust.

2.3 M ja P Nurst AS tajutud ekspordibarjäärid

Antud peatükis on eelkõige toodud M ja P Nurst AS poolt tajutud ekspordibarjäärade kirjeldus ja põhjalik analüüs ning seejärel toodud nende ületamise meetmed lähtudes uuritava ettevõtte kogemusest. Ekspordibarjääre on töö autor analüüsinud erinevate vaatenurkade alt: riigiti, rühmiti ning vastavalt nende poolt avaldatavale mõjule.

Uuritava ettevõtte poolt tajutud ekspordibarjäärade analüüsi aluseks on eelkõige M ja P Nurst AS juhataja Agur Nurs vastused küsimustikule, mille struktuur on toodud lisas 4. Antud küsimustikus on toodud magistritöö autori poolt koostatud põhiliste eksporditõkete loetelu. Respondent hindas igat ekspordibarjääri 7-palli süsteemis kusjuures iga eksportriigi kohta eraldi. Kõik hinnangud on koondatud ühes tabelis, mis on toodud lisas 5. Antud tabelisse koondatud andmeid analüüsis töö autor horisontaalselt, vertikaalselt ning vaadeldes üldist pilti ja üksikasju. Esimesena vaatluse alla said võetud vertikaalse analüüsi tulemused, mis on peegeldatud järgnevas tabelis.

Tabel 6. M ja P Nurst AS välisturgudel tajutud eksporditõkete hinnangute kokkuvõte.

Eksportriigid	Soome	Läti	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Tõkke hinnang (palli)	hinnangu esinemise sagedus							
1	1	1	1	0	0	0	1	0
2	12	5	3	1	8	4	5	5
3	5	7	4	3	6	8	8	5
4	6	9	6	7	9	6	12	11
5	2	4	8	6	4	8	2	5
6	3	3	7	10	2	3	1	3
7	0	0	0	2	0	0	0	0
keskmine hinnang	3,29	3,79	4,46	5,11	3,64	4,07	3,54	4,00

Allikas: (M ja P Nurst AS juhataja Agur Nurs küsitluse tulemused), autori arvutused.

Antud analüüsi jaoks kasutas autor respondendi poolt märgitud välisturgude ekspordibarjääride mõju hinnangute keskmisi, arvutades neid iga riigi kohta eraldi. Selline lähenemine võimaldab võrrelda ja teha järeldusi tajutud eksporditõkete mõjude osas erinevate välisturgude lõikes.

Nagu on näha, M ja P Nurst AS juhatajale Agur Nurs`ile pakutud ekspordibarjääride nimekirjast ühe palliga („ei mõjutanud üldse“) on hinnatud vaid teatud takistuste mõjusid, täpsemalt tegemist on välisvaluuta vahetuskursi riskiga, mida Soome, Läti, Saksamaa ja Leedu turul polegi esinenud, seega ettevõtte juht hindas neid ühe palliga. Lähtudes antud asjaolust, järeldab töö autor, et kõik küsitluses loetletud eksporditõkked on avaldanud kas nõrgemat või tugevamat mõju ettevõtte laienemisel kõikidele välisturgudele.

Maksimaalselt kõrgelt ehk seitsme palliga („avaldas tugevat mõju“) on vastuste kogu hulgast hinnatud vaid kaks eksporditakistust ja need mõlemad Poola turule laienesid. Konkreetsemalt tugevalt tajutud takistusteks osutusid „Tugev konkurents sihtturul“ ja „Sotsiaal-kultuurilised erinevused“. Lisaks sellele, eksporditõkete hinnangute keskmine Poola välisturu puhul on tabelis 6 esitatud kõige suurema numbriga ehk kõige rohkem takistusi M ja P Nurst AS juhtkond tajus just Poola turule sisenedes. Agur Nurs intervjuus kommenteeris enda poolt antud maksimaalseid hinnanguid Poola turu kohta järgmiselt: väga suured sotsiaal-kultuurilised erinevused ja võõrad ärikombed: „inimesed on natuke teistsuguse temperamendiga ... teistsuguse mõtteviisiga, kui meie oleme harjunud“. Seega osutuvad need takistused väga tugevateks mille tõttu konkureerida antud välisturul on eriti raske: „lihtsalt ei suuda võistelda“. (Nurs 2016a) Antud aspekt on kooskõlas Fan, ja Phan (2007: 1128-1129) arvamusega, et sihturu kultuuriline sarnasus koduturuga on väga oluline, sest avaldab suurt mõju ettevõtte rahvusvahelistumisele.

Vaadeldes M ja P Nurst AS Poola turule laienemisel tajutud probleeme, seda läbi ettevõtte juhtkonna poolt antud eksporditõkete hinnangute, mis on toodud lisas 5, on näha, et seitsme ja kuue palliga („avaldasid tugevat mõju“ ja „on oluliselt mõjutanud“) said hinnatud paljudki ekspordibarjäärid. Suuremas osas need barjäärid kuuluvad kahte rühma: takistused, mis on seotud juhtimise, kogemuse ja professionaalide puudusega ning klientidest tulenevad takistused. Rahvusvahelise kogemuse puudust Uppsala-mudeli autorid Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne (1977: 23) nimetavad üheks peamiseks rahvusvahelistumise takistuseks. Teiseks need autorid nimetavad info puudust sihturu

kohta, kuid uuritava ettevõtte juhi arvates pole see eriti suureks probleemiks. Antud töö autori arvates on tänapäeva maailmariikide majanduspoliitika muutused ja infosüsteemide areng oluliselt lihtsustanud info hankimist.

Järgmisena, lähtudes ekspordibarjäärade avaldava tajutud mõju ettevõttele (tabel 6), vaatleme Saksamaa turgu. Siin on märgata ühiseid jooni Poola turuga. Kõige suuremat mõju avaldavateks teguriteks, on ettevõtja poolt hinnatud samuti probleemid koostööpartnerite leidmisega ja juhtimise/kogemuse ja personaaliga seotud probleemid, mis olid vastavalt hinnatud 6 ja 5 palliga (lisa 5). Tootmise probleemid avaldasid uuritava ettevõtte juhi hinnangul küll väiksemat mõju, kuid hinnatud sai ikkagi keskmisest suuremalt (5 palli). Saksamaa turu puhul on kõrgemalt hinnatud logistilised probleemid ja riigipoolse abi puudus. Aga mis puudutab klientidest tulenevaid probleeme, on sarnasusi ja ka erinevusi Poola turuga. Klientide leidmine ja usaldusväarsuse saavutamine oli endiselt probleemiks (hinnatud 6 palliga), kuid muid klientidest tulenevaid takistusi on hinnatud keskmiselt (4 palli) ja sotsiaal-kultuurilised erinevused (hinnatud 5 palliga) ei avaldanud nii suurt mõju ettevõtte tegevusele, kui Poolas (7 palli ehk maksimum). On ka teisi erinevusi, näiteks maksusüsteem ja välisriigi seadusandlus väga ei mõjutanud ettevõtte eksporti Saksamaale (hinnatud 2 palliga). Samuti polnud ka väga palju probleeme tootega ja tootmisega (hinnangud 2 ja 3 palli). Kuid endiselt tajus ettevõtte tugevat konkurentsi sihtturul.

Lähtudes ekspordibarjäärade mõju hinnangute keskmistest, võib paigutada järgmisele positsioonile sarnaste näitajatega kaks riiki – Taani ja Norra. Kuid vaadeldes hinnanguid ekspordibarjäärade lõikes eraldi (lisa 5) selgub, et M ja P Nurst AS koges erinevaid probleeme nendel kahel välisturul. Võrdluseks: Taani turul avaldasid kõige suuremat mõju probleemid klientidega (leidmine, usaldusväarsuse saavutamine jne) ning tugev konkurents sihtturul (hinnatud 6 palliga). Ühe palli võrra (ehk 5 palli) väiksema hinnangu said muud klientidest tulenevad probleemid, sh ka sotsiaal-kultuuriline erinevus, logistilised tõkked ja riigipoolse abi puudus. Taani turu kohta ütles uuritava ettevõtte juht Agur Nurs oma intervjuus järgmist: „... öeldakse, et eestlased on aeglased, siis taanlased on veel kümme korda aeglasemad“. Seetõttu on raske jõuda algsete kokkulepeteni „otsustamine võtab neil palju aega“ kuigi hiljem lepinguid jälgitakse väga täpselt.

Norra turu erinevus teistest uuritava ettevõtte välisturgudest on see, et seal on tegemist tolliprotseduuridega kuna Norra ei ole Euroopa Liidu liikmesriik. Lisaks sellele asub Norra (ja ka Taani) Eestist kaugemal võrreldes teiste uuritava ettevõtte välisturgudega, seega seal hakkavad suuremat mõju avaldama ka logistilised probleemid. Agur Nurs sõnul mingeid erilisi logistilisi probleeme pole neil esinenud, teatud määral takistuseks on vaid geograafiline kaugus (Nurs 2016a).

Erinevalt teiste turgudest, said üsna kõrgelt hinnatud (samuti 5 palliga) Taani turule laienemise finantsprobleemid: käibekapitali puudus, investeringute liigne suurus ja projektide pikk tasuvusaeg. Ka laenude saamise takistusi sai kogetud Taani turul, kuigi seda tõket sai hinnatud keskmiselt (4 palli), see on sarnane nii juba analüüsitud Saksamaa turuga kui ka Norra turuga. Ressursside puudust või nappust, sealhulgas ka finantsressursi nappust on ekspordibarjäärina tajunud ka teiste riikide VKE-d (Korsakiene 2014: 59 Kahiya ja Dean 2016: 84) ning ka Eesti ettevõtjad on märkinud rahaliste vahendite puudust kui olulist takistust (Eesti eksportööride ... 2015). Töö autori arvates on antud olukorra peamiseks põhjusteks välisturu kaugus ja ettevõtte suurus. VKE-d oma piiratud ressursside tõttu võivad tajuda rohkem takistusi välisturgudel. Oma järeldusi teeb töö autor tuginedes teiste uuritud autorite arvamustele (Elmuti 1996; Mittelstaedt *et al.* 2003). Ka aastal 2015. novembris avaldatud Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringu üheks järelduseks on välja toodud „seos ettevõtte suuruse ja kogetavate takistuste vahel; suuremad ettevõtted kogevad eksportimisel üldiselt vähem takistusi kui väiksemad ettevõtted (v.a kvalifitseeritud tööjõu puudus)“ (Eesti eksportööride ... 2015).

Kõige madalamalt sai hinnatud sihtriigist tulenevaid tõkkeid (üldiselt 2 palliga) välja arvatud sihtturu konkurents - see on sarnaselt teiste riikidega kõrgelt hinnatud (6 palliga) ja Poola turul kogetud takistused (Poola turu erinevusi on põhjalikult kirjeldatud lk 47). Uuritava ettevõtte juht Agur Nurs sõnul Poolaga on väga suur kultuuriline vahe mille tõttu seal tegutsemine on raske ning „Poolaga väga pikka perspektiivi pole“. M ja P Nurst AS tegutsemise suund on Skandinaavia turud, need on Eesti äriinimestele lähedasemad. Antud seisukoht on täiesti kooskõlas teiste Eesti ettevõtjate 3-5 aastaste ekspordi plaanidega, mille koostamisel on lähtutud pigem turvalisusest ning potentsiaalsete sihtturgudeks valitakse lähimad riigid Skandinaavias ja Baltikumis (Eesti eksportööride ... 2015: 6).

Mis puudutab Norra välisturule laienemist, siin kuue palliga ehk hinnanguga „oluliselt mõjutasid“ on hinnatud vaid kolm ekspordibarjääri: tugev konkurents, geograafiline kaugus ja sellega kaasnevad logistilised probleemid (Nurs 2016a). Väiksemat mõju avaldasid, samas hinnatud üle keskmise (5 palliga): klientide leidmine välisturul ja probleemid juhtimise-, kogemuse- ja tööjõu puudusega. Finantsidega- ja tootmisega seotuid probleeme Norra turul on hinnatud keskmiselt (4 palli) ja isegi alla selle (3 palli) ning sihtriigist tulenevaid tõkkeid (seadusandlus, maksusüsteem, nõuete täitmine) avaldasid kõige väiksemat mõju ettevõttele (hinnatud 2 palliga). Sarnaselt eelnevate riikide turgudele, suurema hindega tõkked tekkivad kaugemal asuvatel turgudel ning probleemide madalad hinnangud on põhjustatud sotsiaal-kultuurilistest ja äritavade sarnasustest.

Soome, Rootsi, Läti ja Leedu hinnangute keskmised väga palju ei eristu, seega võib nendel turgudel tajutud ekspordibarjääride mõjusid hinnata sarnaselt. Vaadeldes aga eksporditõkete hinnanguid eraldi (lisa 5) selgub, et tõesti on ühiseid jooni, kuid on ka erinevusi. Näiteks informatiivseid tõkkeid on hinnatud keskmiselt ja alla selle (4 ja 2 palli) v.a. Läti turul, kus ettevõtte puutus kokku koostööpartnerite leidmise probleemiga, mida on hinnatud viie palliga seitsmest. Juhtimisest ja kogemustega tööjõu ja välisekspertide puudusest tulenevaid probleeme nendel turgudel on samuti hinnatud sarnaselt (keskmiselt, üldiselt 4 ja 3 palliga). Erineb olukord Soome turul – seal tajus ettevõtte juhtimise kogemuse puudust (hinnatud 6 palliga). Autori arvates, on see tingitud asjaolust, et Soome turule ettevõtte laienes esimesena ehk veel puudus ekspordikogemust. Ka teiste rühmade (tootmisega seotud, klientidest-, sihtriigist tulenevad, logistilised ja riigipoolse abi puudus) ekspordibarjääre on hinnatud sarnaselt. Mõned erinevused: Läti ja Leedu turul on hinnatud kõrgemalt klientidest tulenevaid probleeme kui Rootsi ja Soome turul ning Soomes tundus klientide leidmine lihtsam kui mujal.

Järgmisena sai vaadeldud küsimustiku tulemuste ehk välisturgude ekspordibarjääride mõju hinnangute horisontaalse analüüsina. Sellise lähenemise tulemusena sai koostatud M ja P Nurst AS tajutud ekspordibarjääride edetabel, mis on toodud allpool. Antud tabelis on kajastatud ekspordibarjäärid ja ettevõtte juhi poolt neile antud hinnangute keskmised.

Tabel 7. M ja P Nurst AS tajutud ekspordibarjääride edetabel (kõige olulisemad eespool)

Koht edetabelis	Ekspordibarjäärid	Keskmine
1	Tugev konkurents sihtturul	6,13
2	Klientide leidmine välisturul	5,25
	Riiklike toetusmeetmete puudus või ebaefektiivsus	5,25
3	Ekspordi juhtimise kogemuse puudus	4,88
	Usaldusväarsuse saavutamine välisturul	4,88
4	Logistilised probleemid	4,75
5	Välisekspertide puudus	4,63
	Muud klientidest tulenevad takistused	4,63
6	Probleemid koostööpartnerite leidmisega	4,50
7	Käibe/stardikapitali puudus või nappus	4,25
	Ekspordi investeeringute liigne suurus	4,25
8	Kvalifitseeritud tööjõu puudus	4,13
	Tootmisega seotud probleemid	4,13
	Sotsiaal-kultuurilised erinevused	4,13
9	Müügijärgse teenindusega ja garantiiga seotud probleemid	4,00
10	Kontrolli kaotus välisüksuste/agentide üle	3,88
	Ekspordi projektide pikk tasuvusaeg	3,88
	Geograafiline kaugus	3,88
11	Tarnijatest tulenevad takistused	3,63
12	Välisturu andmebaasidele ligipääs piiratud	3,13
	Toote omahind on kõrge	3,13
13	Laenude saamisega seotud probleemid	3,00
	Ekspordi protseduurilised/bürokraatilised probleemid	3,00
14	Välisturu nõuete ja standartide täitmine	2,88
15	Toote kohandamine välisturu jaoks	2,75
16	Info puudus	2,50
17	Ebasoodne maksusüsteem	2,38
	Välisriigi seadusandlusest tulenevad takistused	2,38
18	Välisvaluuta vahetuskursi risk	1,50

Allikas: M ja P Nurst AS juhataja Agur Nurs küsitluse tulemused (autori koostatud).

Antud tabel peegeldab kõiki M ja P Nurst AS tajutud ekspordibarjääride hinnanguid, kuid edasi analüüsib töö autor põhjalikumalt vaid esimesel kolmel positsioonil antud edetabelis asuvaid takistusi vastavalt nende poolt avaldava mõjule. Teisel ja kolmandal positsioonil võrdsete punktidega asub kaks eksporditakistust, seega analüüsib töö autor kokku põhjalikumalt viite kõige kõrgema hinnangu saanud takistust. Analüüsi lihtsustamiseks ja selgema pildi saamiseks, toob autor kõige kõrgemate keskmiste

hinnangutega ekspordibarjäärid ja nende hinnangud riigiti eraldi tabelites, mis on lisas 5 toodud tabeli osad.

Tabel 8. Esimesel ja teisel kohal edetabelis asuvad eksporditõkked ja nende hinnangud riigiti (osa lisas 5 asuvast tabelist)

Ekspordi riigid	Soome	Läti	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Ekspordibarjäärid								
Tugev konkurents sihtturul	6	6	6	7	6	6	6	6
Klientide leidmine välisurul	4	5	6	6	5	6	5	5
Riiklike toetusmeetmete puudus või ebaefektiivsus	6	6	6	5	6	5	4	4

Allikas: M ja P Nurst AS juhi Agur Nurs vastused küsimustikule (autori koostatud).

Nagu on näha ülaltoodud tabelitest, kõige tugevamat mõju uuritava ettevõtte laienemisele välisurudele on avaldanud sihturu tugev konkurents, mis on kooskõlas aastal 2015 läbi viidud Eesti eksportööride konkurentsivõime uuringu tulemustega. Samuti ka teiste riikide VKE-d tajusid tugevat konkurentsi välisurudel (Korsakiene 2014; Bjarnson *et al.* 2015) (vaata tabelit 2 lk. 21). Järgmisel positsioonil edetabelis asub klientide leidmine välisurul.

Sarnaselt Eesti ettevõtete poolt välja toodud (Eesti eksportööride ... 2015) hindas ka M ja P Nurst AS juht kõrgelt sellist takistavat tegurit nagu riiklike toetusmeetmete puudust või ebaefektiivsust, samuti on ka ühiseid jooni teiste uurimustega (Bjarnson *et al.* 2015). Lisaks sellele, on uuritav ettevõtte tajunud probleeme klientide leidmisega välisurudel ning seal usaldusväarsuse saavutamiseiga. Töö autori arvates on need kaks takistust tihedalt seotud kõige tugevama ekspordibarjääriga ehk konkurentsiga sihtturul. Antud aspekt pooldab Leonidou (2004) seisukohta, et on teatud takistused, sealhulgas konkurentsipüsimine ja klientidest tulenevad probleemid, mis avaldavad süstemaatilist tugevat mõju ettevõtte tegevusele välisurudel, kusjuures nii eksportturule sisenemisel, kui ka edaspidise tegutsemise igal etapil.

Järgmisel ehk kolmandal positsioonil küsitluse tulemusena asuvad ekspordijuhtimise kogemuse puudus ja usaldusväarsuse saavutamine välisurul. Nende ekspordibarjäärade hinnangud riigiti on toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 9. Kolmandal kohal edetabelis asuvad eksporditõkked ja nende hinnangud riigiti (osa lisas 5 asuvast tabelist)

Ekspordi riigid	Soome	Läti	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Ekspordibarjäärid								
Ekspordi juhtimise kogemuse puudus	6	4	6	6	4	4	4	5
Usaldusväarsuse saavutamine välisurul	4	5	6	6	4	6	4	4

Allikas: M ja P Nurst AS juhi Agur Nurs vastused küsimustikule (autori koostatud).

Veel üks takistus sai teistest kõrgema hinnangu - ekspordijuhtimise kogemuse puudust tajus M ja P Nurst AS juht päris mitmel turul: Soome, Saksamaa ja Poola (tabel 9). Suuremas osas tajuti seda kõrgemalt esimestele välisurgudele laienedes, mis on kooskõlas klassikaliste rahvusvahelistumise teooriate autorite seisukohtadega (Bilkey ja Tesar 1977: 93; Johanson ja Vahlne 1977) ehk kogemust kogutakse rahvusvahelistumise protsessi käigus. Ühiseid jooni leidub ka teiste varasemate uurimistööde tulemustega, kus olid uuritud VKE-de poolt tajutud ekspordibarjäärid (vaata lisa 1) (Merino *et al.* 2015; Kahiya ja Dean 2016).

Usaldusväarsuse saavutamist välisurul on samuti üsna kõrgelt hinnatud M ja N Nurst AS juhi poolt. Antud ekspordibarjäärid avaldasid tugevamat mõju Saksamaa, Poola ja Taani turule laienedes, antud tõkked said uuritava ettevõtte juhi poolt kuue pallised hinnangud. Poola turu puhul antud hinnangut selgitab töö autor suure sotsiaal-kultuurilise distanttsiga ning Taani turu puhul on see seotud pigem sellega, et Taani on esimene „kaugematest riikidest“ kuhu ettevõtte laienes, seega oli see keskkond ettevõtte jaoks võõras.

Võrdlusmomendi tekkimiseks toob töö autor välja uuritava ettevõtte juhi poolt kolm kõige väiksema hinnangu saanud eksporditakistust. Lähtudes tabelis 7 kajastatud andmetest, need on: ebasoodne maksusüsteem, välisriigi seadusandlusest tulenevad tõkked ja välisvaluuta vahetuskursi risk. Parema ülevaate saamiseks, kui tugevat mõju loetletud takistused avaldasid ettevõttele erinevate riikide turgudel, käesoleva töö autori arvates annab alljärgnev tabel.

Tabel 10. Kolm kõige madalamat hinnangut saanud eksporditõkked ja nende hinnangud riigiti (osa lisas 5 asuvast tabelist)

Ekspordi riigid	Soome	Läti	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Ekspordibarjäärid								
Ebasoodne maksusüsteem	4	2	2	3	2	2	2	2
Välisriigi seadusandlusest tulenevad takistused	2	2	2	5	2	2	2	2
Välisvaluuta vahetusrisk	1	1	1	2	2	2	1	2

Allikas: M ja P Nurst AS juhi Agur Nurs vastused küsimustikule (autori koostatud).

M ja P Nurst AS juhi arvates (Nurs 2016a) ei pruugi, laienedes lähimatesse ehk naaberriikidesse kus on sarnane kultuur ja äritavad, sihtriigi takistused avaldada eriti tugevat mõju ettevõttele. Mis puudutab välisvaluuta vahetuskursi riski, omab uuritav ettevõtte ärisuhteid Poola, Rootsi, Taani ja Norra koostööpartneritega. Seega ettevõtte puutub kokku antud riskiga, kuid ettevõtte juht hindas seda takistust vaid kahe palliga. Agur nursi sõnul (Nurs 2016b) pole see üldse eraldi tähelepanu väärt.

Võttes aluseks ekspordibarjääride rühmitamist ning vaadeldes üldist pilti (lisa 5), saab öelda, et M ja P Nurst AS tajus tugevamalt ettevõtte väliseid ekspordi takistusi kui ettevõtte siseseid. Ettevõtte sisemistest takistustest kõige rohkem avaldusid ekspordi juhtimise kogemuse ja kvalifitseeritud tööjõu puudusest tulenevad probleemid. Antud olukord on kooskõlas Bjarnason *et al.* (2015: 307) seisukohaga, et sisemised barjäärid tunduvad vähem tähtsad ning nende ületamine on ettevõtte jaoks lihtsam kui ettevõtte välised barjäärid.

2.4 M ja P Nurst AS ekspordibarjääride ületamise meetmed

Ekspordibarjääride ületamise meetmeid kirjeldab käesoleva töö autor lähtudes ülaltoodud ekspordibarjääride analüüsist ja tuginedes M ja P Nurst AS kogemusele. Antud alapeatükis kirjeldab töö autor ja analüüsib uuritava ettevõtte poolt kasutatud meetmeid vastandades neid ettevõtte poolt tajutud eksporditõketele ning võrreldes neid teoreetiliste seisukohtadega.

Vaadeldes M ja P Nurst AS juhtkonna poolt kõige tugevamalt tajutud eksporditakistusi (tabelid 7 ja 8) on esikohal tugev konkurents sihtturul. Seda takistust on ühtlaselt hinnatud

kuue palliga ja Poola turul isegi seitsme palliga (7 palli – maksimaalne hinnang). Kuna välisurgudel ettevõtte tegutseb võõras keskkonnas, siis ka takistused, mis mõjutavad ettevõtte tegevust on eripärased (Leonidou 2004). Seega konkureerimine välisurjul on keeruline, seda tõdevad paljud ettevõtjad erinevatest riikidest (lisa 1). Uuritav ettevõte on VKE, seega ühelt poolt see aspekt teeb konkureerimise raskemaks ressurside piiratuse tõttu, kuid samal ajal VKE-del on ka eeliseid: mitteformaalne juhtimisstiil, mille puhul ettevõte on paindlikum ja loovam ning on võimeline kohanema keskkonna muutustega palju kiiremini (Keng ja Jiuian 1989: 27; Mittelstaedt *et al.* 2003: 81).

Lisaks suurusele - M ja P Nurst AS on keskmise suurusega ettevõte, mida võib nimetada nii takistuseks kui ka eeliseks, on uuritaval ettevõttel eripära - on tegemist pereettevõttega. Merino *et al.* (2015) tõid oma uurimuse tulemusena välja, et erinevatest põlvkondadest ekspertide koosseis tekitab erilise ettevõtte kultuuri pere VKE-des, mis mõjutab positiivselt ettevõtete ekspordile. Agur Nurs leiab, et antud asjaolul „on oma eelised ja omad miinused“ kuid üldiselt ta „väga miinuseid ei näe, ikka rohkem plusse“. Peamiseks plussiks nimetab ta operatiivse infoliikumise ja kiirema otsustamise protsessi. Täpsemalt ütles Agur Nurs: „Peresiseselt saame asja palju operatiivsemalt ajada, kui teiste aktsionäridega“.

Lisaks sellele, kasutab M ja P Nurst AS konkurentsieelisena oma ettevõtte paindlikust. Agur Nursi arvates see aspekt, et ettevõtte spetsialiseerub allhanketöödel on igatepidi eelis. Intervjuus ütles Agur Nurs järgmist: „Meil ju oma toodet praktiliselt ei ole, et siin paar asja on... ... Me ei paku enda kaupa, me pakume enda tootmisvõimalusi....Me teeme puhtalt allhanget....“ Iga klientidele lähenetakse individuaalselt, vajadusel ja võimalusel kohandatakse tootmist vastavalt klientide vajaduste ja soovidele ning otsitakse kompromisse: „Meie pakume talle meie poolt noh võimalusi mis meil on, milliseid tingimusi me saame täita hetkel ja kui tal on mingid erisoovid, siis me kohe mõtleme välja, kas me oleme selleks valmis investeerima, tegema ja kui oleme, siis lepime kokku ja, ja see hakkabki minema. Sisuliselt müüme oma oskusi tootmise juures.“ (Nurs 2016a) See eripära, et M ja P Nurst AS spetsialiseerub allhanketöödel, aitab maandada ka teisi riske.

Kindlasti on üheks riskide maandamise viisiks see, et ettevõte kasutab laienemiseks ekspordi ja lepingulist sisenemist, mis on tuntud kõige väiksema riskitasemega ja

investeerimise vajadusega laienemise viisidena (Pan ja Tse 2000: 538; Pällin 2004: 9-14; Petersen *et al.* 2010: 140, 143; Uner *et al.* 2013). Seega, antud töö autor järeldab, et uuritav ettevõtte maandab teadlikult riske valides välisturgudele laienemiskanaliks lepingulist sisenemist. Antud seisukohta kinnitas ka ettevõtte juht Agur Nurs intervjuus, kus sisenemiskanal valiku kohta ütles ta, et „see oli ikkagi kindel valik“. Agur Nurs saab väga hästi aru, et erinevad sisenemiskanalid on erineva riskitasemega. Nii näiteks intervjuu käigus, selgus, et ettevõttel „oli plaan, või pakkumine, Poolasse laieneda, aga see jäi meil selle taha pooleli. ...Plaan oli täitsa tootmine teha mingi osa Poolasse. Sellega tuleks oluliselt tööd juurde, aga me ei võtnud seda riski. Tundus liiga suus suutäis, et läheme parem rahulikult.“ Vähendades oma kulusid, ettevõtte suurendab enda konkurentsieelist ning seeläbi tugevdab ka oma positsiooni üldiselt.

Ülejäänud sihtriikidest tulenevaid tõkkeid on hinnatud üsna madalalt. Näiteks sihtriigi seadusandlusest tulenevaid tõkkeid on hinnatud kõikide riikide puhul ühtlaselt kahe palliga, v.a. jällegi Poola turul, kus antud takistust sai hinnatud üle keskmise ehk viie palliga. Sarnane olukord on maksusüsteemi tõketega – neid on hinnatud üldiselt madalalt (2 palliga), Soomes keskmiselt (4 palli) ja Poolas isegi alla keskmise (3 palli). Bürokratia osutus suuremaks probleemiks vaid Poola turul, teiste riikide puhul on seda takistust hinnatud üldjoones alla keskmise. Ekspordituru nõuete ja standardite täitmisega samuti probleeme väga polnud (hinnatud 2 ja 3 palliga), kõige kõrgem hinnang on Läti ja Poola turu puhul (4 palli).

Siinkohal tasub märkida, et sihtriigi tõkkeid tajutakse vähem psühholoogiliselt lähedastel turgudel, seejuures alustades tegevust uuel turul ettevaatlikult, et jääks võimalus lahkuda välisturult ebaõnnestumise puhul väiksemate kuludega. Samal ajal suurendades oma kogemuse pagasi edasisteks sammudeks. (Bilkey ja Tesar 1977; Johanson ja Vahlne 1977; Bilkey 1978; Fan ja Phan 2007). M ja P Nurst AS laienemine on toimunud kooskõlas teoreetiliste seisukohtadega. Laienemine alguses oli aeglane ning lähedaste riikide turgudele. Rumeenia turult lahkuti peale proovipartiide tarnimist ehk loobuti kaotusteta. Praeguses olukorras, arvestades Poola turu tugevate tõketega, on uuritava ettevõtte siht Skandinaavia riikide turud, sest need on psühholoogiliselt lähedasemad. Agur Nurs kommenteeris intervjuus seda järgmiselt: Poola „inimesed on natuke teistsuguse mõtlemisega, kui me oleme harjunud. ... Meie, eestlased, oleme natuke ikkagi

sinna põhjamaa ärikultuuriga... ei lähe põlema, nagu öeldakse.“ (Nurs 2016a) Seega antud ettevõtte kogemus kinnitab varasemas kirjanduses avaldatud teiste autorite seisukohti, et psühholoogiliselt lähedastele turgudele laienedes tajub ettevõtte vähem takistusi sihtriigi poolt.

Finantstakistusi ja toote/tootmisega seotuid probleeme on samuti kõikide eksportturgude puhul hinnatud 2–4 palliga ehk keskmiselt ja alla selle. Antud takistuse maandamiseks on pakutud erinevad finantseerimisallikad sh ka riigipoolsed eksporti toetavad programmid ja meetmed (Bilkey 1978: 42; Leonidou 2004: 281; Leonidou *et al.* 2011: 5 ja 20). M ja P Nurst AS oma praktikas on kasutanud EAS-i sihtfinantseerimist ja mitmel korral ka messitoetusi. Majandusnäitajate alusel saab teha järeldusi, et on selge seos aastal 2009 saadud sihtfinantseerimise ja järgmisel (2010) aastal ettevõtte laienemise vahel kolmele turule. Kuid ettevõtte juhi hinnang antud abile pole nii kõrge. Tema arvates riigiprogrammid on „liiga aeglase masinaga... tihtilugu on see mõni asi juba tehtud, kui seda toetust saab.“ Lisaks sellele „toetustega tekkib toetuse ülalpidamiskulud“, see tuleneb bürokraatiast, mis omakorda nõuab ettevõttelt ressursside kulutamist. Ehk Agur Nurs'i sõnul selle variandi kasulikkus on lõppkokkuvõttes küsimärgi all. (Nurs 2016a)

Vaatamata sellele antud töö autori arvates, korraliku ekspordiplaani koostamine, mida M ja P Nurst AS koostas EAS-i eksporditoetuse taotlemise eesmärgil ning milleks ettevõtte kasutas ettevõtlike konsultandi teenust, võib pidada tähtsaks sammuks. Ettevõtte juht küll ei hinda antud tegevust eriti oluliseks (Nurs 2016a), kuid töö autori arvates ekspordiplaan aitas eelkõige hinnata ettevõtte ekspordi potentsiaali ning töötada välja ekspordi arengusuunad. Ekspordiplaani koostamise käigus analüüsitakse sihtturgude ohte ja võimalikke riske ning tuuakse välja riskide maandamiseks vajalikud meetmed.

Riigipoolse abina ootaks uuritava ettevõtte juht pigem infrastruktuuri korrastamist, mis on arvestades M ja P Nurst AS saarelist asukohta, väga oluline ja hooajati ka tõsine logistikat mõjutav probleem. Antud ettevõtte asub Hiiumaal ning mandriga on tootmisettevõtte jaoks vajaliku tooraine ja valmistoodangu transpordiks võimalik vaid praamiühendus. Ülejäänuga, näiteks finantstakistustega tuleb ettevõtte toime iseseisvalt, kasvatades oma tootmismahtusid ja laienedes välisturgudele ettevaatlikult.

Väga mõjukaks ekspordibarjääride ületamise meetmeks on uuritava ettevõtte poolt nimetatud võrgustike mõju. Koostöövõrgustikke nimetatakse lihtsalt teisaldatavaks immateriaalseks ressursiks mis kiirendab ettevõtete (eriti VKE) rahvusvahelistumist, suurendab ettevõtte võimeid ning parandab nende edukust välisturgudel. (Benito ja Welch 1994: 13; Korsakiene 2014: 59; Lima Rua ja Silva Franca 2015: 77). Antud seisukoht leiab kinnituse ka uuritava ettevõtte kogemuse näitel. M ja P Nurst AS on saanud alguse Mati Nursi (endine ettevõtte juht) isiklikest kontaktidest (vaata lk 37). Edasise arengu jaoks on uuritav ettevõtte saanud väga palju kontakte oma Soome koostööpartnerilt. Agur Nursi sõnul „sisuliselt see kontsern on meile selle põhja andnud, kontaktid on ka ikkagi sealt saadud. ... Ja suuremas osas on ikkagi läbi selle saadud tööd ka juurde erinevates Euroopa riikides.“ Siinkohal tasub töö autori arvates märkida, et uuritav ettevõtte spetsialiseerub allhanketöödel, seega on tema laienemine tugevalt seotud peatöövõtja tegevusega. Selline ettevõtte kogemus on täiesti kooskõlas *Balboni et al.* (2014: 34) seisukohaga. Allhankijal on võimalus kasutada peatöövõtja lepingulisi sidemeid ning läbi selle minimaliseerida riske, hoida kokku ressursse ja laiendada koostöövõrgustike. Mis on veel oluline, läbi peatöövõtja lepingute, kiirendab allhanketöödele spetsialiseeruv ettevõtte oluliselt oma rahvusvahelistumise protsessi.

Lisaks on M ja P Nurst AS mitme liitude liige ning Agur Nursi sõnul on sellest palju kasu olnud ja „praegu küll ei kavatse kuskilt välja astuda.“ Messidel osalemisele andis ettevõtte juht üsna tagasihoidliku hinnangu. M ja P Nurst AS kogemus näitas, et „messidel käimised ja sellised asjad ei ole nagu väga tulemust andnud, mingisuguseid kontakte küll on juurde tulnud aga ... rohkem teistpidi on neid asju liikunud. ... Hästi palju on mingisuguseid kokkusattumisi ja isiklike tutvusi, kustkaudu me oleme arenenud praegu“. (Nurs 2016a)

Keskmisest kõrgemaid hinnanguid on antud klientidest tulenevatele ja logistilistele probleemidele, v.a. Soome ja Läti turul. Soome ja Läti turule laienes M ja P Nurst AS esimestena (kuigi viie aastase vahega), need on Eesti naaberriigid ning nad on geograafiliselt ja kultuurilisest „lähedased“ riigid, seoses sellega pole seal tõsiseid probleeme tekkinud. Siinkohal tasub mainimist, et lähenemine lähedaste riikide turgudele ongi üks riskide maandamise võimalus. Uuritava ettevõtte kogemus seda vaid kinnitab. Ettevõtte juhi Agur Nursi sõnul seisnevad logistilised probleemid firma jaoks vaid

lisakuludes. Mida kaugemale on vaja toodang viia, seda kallimaks see osutub. Lisa-probleem Norra turu puhul on tolli protseduurid, teiste riikide turgudel sellist probleemi ei esine. Lahendusena pakkus ettevõtte juht vaid õige lisakulutuste kalkuleerimise ja nendega arvestamise.

Sarnaseid jooni leidub ka ekspordi juhtimisest, kvalifitseeritud tööjõu ja välisekspertide puudusest tulenevate probleemide osas. Kõrgemalt teistest riikidest said hinnatud antud probleemide mõju Soome, Saksamaa, Poola ja Taani turul. Autori arvates on see tingitud asjaolust, et nendes riikides (v.a. Taani) alustas uuritav ettevõtte oma ekspordi tegevust ehk selleks ajaks ettevõtte juhtkonnal polnud veel nii palju kogemust, seega sai tajutud selle puudust. Seda kinnitas ka Agur Nurs intervjuu käigus. Läti turu puhul on neid tõkkeid hinnatud keskmiselt, sest Läti on Eesti naaberriik ning ta on üsna lähedane Eestile nii geograafiliselt kui ka -kultuuriliselt. Vastupidi Norra on kaugem ja seega seal sai tajutud nende eksporditõkete suuremat mõju. Mida kaugem riik on, seda raskem on protsesse juhtida.

Juhtimisega seotuid probleeme aitab maandada juba eelnevalt mainitud VKE-e ja eriti pereettevõtte mitteformaalne juhtimisstiil tagades operatiivse info liikumise ja kiire otsustamise. Veel üheks edu faktoriks võib nimetada ettevõtte juhi mõtteviisi ja julgust. Agur Nursi sõnul „ettevõtja peab piisavalt hull olema, et teha selliseid asju mida teised ei teeks. See, mida teised teevad, sellega pole mõtet tegeleda, see tehakse nagunii ära“. Juhi julgus, ambitsioonikus ja riskivalmidus võib tuua ettevõttele edu ka välisturgudel, samal seisukohal on ka paljud teised autorid (Bilkey ja Tesar 1977: 95; Nummela 2004: 51; Kyvik *et al.* 2013: 172; Gaffney *et al.* 2014: 383; Onodi ja Pecze 2014: 325; Wooster *et al.* 2016: 393).

Võrdluseks toob töö autor välja uuritava ettevõtte juhi Agur Nursi poolt ka kõige madalamalt hinnatud ekspordiriskide maandamise meetmed, neid mida kasutab M ja P Nurst AS. Näiteks ebasoodsast maksesüsteemist ja välisriigi seadusandlusest tulenevaid riske suudab antud ettevõtte väga edukalt maandada laienedes psühholoogiliselt lähedastele turgudele. Seega, ettevõtte tegutseb enda jaoks tuttavas keskkonnas, sarnase kultuuriga ja äritavadega.

Kõige madalamalt sai hinnatud välisvaluuta vahetuskursi risk. Antud ettevõtte puhul võib see võimalus tekkida vaid teatud riikide turgudel: Poola, Rootsi, Taani ja Norra. Enda poolt valuutariskile antud madalaid hinnanguid selgitas Agur Nurs järgnevalt: „Valuutariski meil ei ole olnud, meil on lepingud eurodes... Meil on klientidega head teineteist mõistvad lepingud, seni ei ole neil maksmisega tõrkeid olnud, loodetavasti ka edaspidi ei ole.” Mingeid lisavõimalusi uuritava ettevõtte juhtkond valuutariski maandamiseks pole kasutanud. Siinkohal lisab töö autor omaltpoolt, et antud „teineteist mõistvaid“ lepingute eeliseks on usaldus, mille saavutamiseks on ettevõtte kasutanud võrgustike.

Paremaks ülevaateks on töö autor koondanud ühte kokkuvõtlikku tabelisse uuritava ettevõtte poolt kõige kõrgemalt ja võrdlusmomendina ka kõige madalamalt hinnatud ekspordibarjäärid ning nende ületamise võimalused, mida antud ettevõtte on kasutanud.

Tabel 11. M ja P Nurst AS`i poolt kasutatud ekspordibarjääride ületamise meetmed

	Ekspordibarjäär	M ja P Nurst AS kasutab	Kooskõlas teooriaga
Kõrgelt hinnatud	Tugev konkurents sihtturul	<ul style="list-style-type: none"> • VKE-de paindlikkus ja kiirem kohanemisvõime • Valmidus kompromissideks • Pereettevõtte eelis – operatiivsus ja mitteformaalne juhtimisstiil 	Keng ja Jiuan 1989: 27; Mittelstaedt <i>et al.</i> 2003: 81; Merino <i>et al.</i> 2015
		Lepinguline sisenemine (põhiliselt) ehk kasutab madala riskiastmega sisenemiskanalit	Pan ja Tse 2000: 538; Pällin 2004: 9-14; Petersen <i>et al.</i> 2010: 140, 143; Uner <i>et al.</i> 2013
		Allhange – individuaalne lähenemine kliendile	
	Klientide leidmine välisturul	Isiklikud kontaktid Messid Koostööpartnerite kontaktid – võrgustike võimaluste kasutamine	Benito ja Welch 1994; Cancino 2014; Korsakiene 2014: 59; Lima Rua ja Silva Franca 2015
	Riiklike toetusmeetmete puudus või ebaefektiivsus	Antud puudust, ettevõtte kompenseerib isiklike kontaktide ja võrgustike võimaluste abil, riiklike toetusi ei hinda eriti kõrgelt, kuigi on kasutatud eksporditoetust.	
	Ekspordi juhtimise kogemuse puudus	Ettevõtte juhi julgus ja mõtteviis	Bilkey ja Tesar 1977; Nummela 2004; Kyvik <i>et al.</i> 2013; Gaffney <i>et al.</i> 2014; Onodi ja Pecze 2014; Wooster <i>et al.</i> 2016

Ekspordibarjäär		M ja P Nurst AS kasutab	Kooskõlas teooriaga
		Ettevaatlik laienemine eelkõige geograafiliselt ja psühholoogiliselt lähedastele turgudele kogudes kogemusi.	Johanson ja Vahlne 1977; Pällin 2004; Fan ja Phan 2007
		Ekspordiplaani koostamine	Bilkey ja Tesar 1977; Shoham 1999
	Usaldusväärse saavutamise välisturul	Koostööpartnerite võrgustike kasutamine – läbi koostööpartnerite sai kliente juurde	
Madalalt hinnatud	Ebasoodne maksusüsteem	Laiemine psühholoogiliselt lähedastele turgudele sarnase kultuuriga ja äritavadega	Johanson ja Vahlne 1977; Pällin 2004; Fan ja Phan 2007
	Välisriigi seadusandlusest tulenevad takistused		
	Välisvaluuta vahetuskursi risk	Lepingud eurodes Head teineteist mõistvad lepingud klientidega	

Allikas: M ja P Nurst AS juhi Agur Nursi küsimustiku tulemused; Agur Nursi intervjuu; Agur Nurs – mitteametlik kirjavahetus (autori koostatud).

Antud tabel annab võimaluse võrrelda M ja P Nurst AS'i poolt eksporditakistuste ületamise võimaluste kasutamist erinevate autorite seisukohtadega, kelle nimed on toodud tabeli viimases veerus. Kokkuvõtlikult võib öelda töö autor, et enamuse eksporditõkete ületamise meetmeid, mida kasutab uuritav ettevõtte, ei osutu originaalseteks. Teisisõnu sama lahendusi ja samme on pakutud varasemates publikatsioonid teiste autorite poolt. Kuid leidub ka omapäraseid võtteid. Töö autori arvates kasutab ettevõtte edukalt ettevõtte eripära – pereettevõtte M ja P Nurst AS jätkuv spetsialiseerumine tehnoloogiliselt keerukatele allhanketöödel. Sellega suudab ettevõtte maandada mitu riski: annab ettevõttele konkurentsieelise, lisapaindlikkuse ja lisaks sellele ka peatöövõtja võrgustike kasutamise võimaluse.

KOKKUVÕTE

Ettevõtete rahvusvahelistumine on viimaste aastakümnetel väga arenenud. Antud nähtust on soodustanud eelkõige maailma majanduse üldised globaliseerumise protsessid mis on kaasa toonud muutusi riikide majanduspoliitikas. Seega on ettevõtete osalemine rahvusvahelises kaubanduses muutunud lihtsamaks. Tegutsemine välisurgudel tugevdab ettevõtet ning suurendab tema konkureerimise võimalusi, seda läbi arengu ja saadud kogemuste. Ettevõtete rahvusvahelistumise soodustavateks faktoriteks on samuti viimasel ajal toimunud kiire tehnoloogiline areng, mis omakorda jällegi mõjub positiivselt ettevõtte rahvusvahelistumisele. Seega võib teha järeldusi, et antud protsess areneb spiraalselt ning edaspidi antud teema muutub üha olulisemaks.

Sellise ülemaailmse tendentsi tulemusena luuakse üha rohkem ettevõtteid, mis algusest peale tegutsevad välisurgudel. Selliseid ettevõtteid on defineeritud erinevalt vastavalt nende tegevuse ulatusele. Käesoleva magistritöö raames sai uuritud üks Eesti toomisettevõtte M ja P Nurst AS, mis on rahvusvahelisena sündinud kuid tegutseb mitmel erineval turul koduregiooni piirides. Seega antud ettevõtet on võimalik klassifitseerida kui „uut rahvusvahelist ettevõtmist regionaalse suunatusega“. Antud ettevõtte omab pikaajalist ekspordikogemust, on laienenud mitmele välisurule ning laienemine toimus järkjärguliselt, ettevaatlikult ja aeglaselt. Kuigi viimaste aastate jooksul laienemine on muutunud hoogsamaks.

Laienemisel välisurgudele puutuvad ettevõtted tihti kokku erinevate probleemidega ehk ekspordibarjääridega. Sellest, kuidas ettevõtte suudab maandada ekspordibarjääre sõltub tema edukus eelkõige välisurul ning võimalik, et ka koduturul. Võttes arvesse antud töös uuritud ettevõtte spetsiifikat, võib öelda, et kogu ettevõtte tegevus sõltub ekspordi edukusest.

Antud magistritöö eesmärgi täitmiseks võttes arvesse uuritava ettevõtte spetsiifika, sai loodud teoreetiline teoreetiline raamistik, kus eelkõige sai kogutud ja võrreldud omavahel

erinevate autorite definitsioone rahvusvahelisteks sündinud ettevõtetele. Seejärel on kirjeldatud ja võrreldud ettevõtete rahvusvahelistumise protsesse tuginedes erinevate autorite seisukohtadele. Autor võrdles kahte ettevõtte traditsioonilise rahvusvahelistumise protsesse kirjeldavat teooriat ning uuris teiste autorite seisukohti, kelle arvates ettevõtte rahvusvahelistumine võib olla kiire ja/või mittelineaarne protsess. Tänapäeva globaliseerivas majanduskeskkonnas kiire ja mittelineaarne ettevõtte rahvusvahelistumise protsess on muutunud üsna tavapäraseks nähtuseks. Järgnevalt lähtudes eelnevate uurimuste tulemustest, uuris autor erinevaid ekspordibarjääre üldiselt ja nende rühmitamise võimalusi. Teoreetilise osa viimases alapeatükis on kirjeldatud eksporditakistuste ületamise meetmeid ning neid on vastandatud ekspordibarjääride rühmadega. Töö autori arvates teoreetilises osas on loodud ülevaade ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi käigus tekkivatest ekspordibarjääridest ning nende ületamise meetmetest.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis kirjeldab autor eelkõige antud töös kasutatud uurimismeetodeid ning jätkab uuritava ettevõtte tutvustamisega. Uurimusülesannete täitmiseks sai valitud kolm uurimismeetodit, mida autor kasutas etappidena kindlas järjekorras - eelkõige dokumendianalüüs, seejärel struktureeritud küsimustik ning viimaseks intervjueeris autor uuritava ettevõtte juhti Agur Nursi. Järgnevalt, lähtudes dokumendianalüüsi tulemustest, toob autor M ja P Nurst AS rahvusvahelistumise protsessi analüüsi, mille käigus võrdleb antud protsessi teoreetilises raamistikus toodud erinevate autorite seisukohtadega. Seejärel keskendub autor uuritava ettevõtte poolt tajutud ekspordibarjääride põhjaliku analüüsile, mille sisendiks on uurimuse teise etapina läbi viidud struktureeritud küsimustiku tulemused. Analüüsi käigus võrdles autor tajutud ekspordibarjääride mõju ettevõttele riigiti ja omavahel. Empiirilise osa viimases alapeatükis on toodud M ja P Nurst AS poolt kasutatavate eksporditõkete meetmete analüüs. Antud analüüsiks vajalikud andmed tulenevad suuremas osas uurimuse kolmandas etapis autori poolt läbi viidud ettevõtte juhi intervjuust. Töö autor on viinud läbi saadud tulemuste võrdluse erinevate autorite seisukohtadega leides nii ühiseid kui ka vastaseid jooni.

Tuginedes M ja P Nurst AS rahvusvahelisele kogemusele, võib teha järeldusi, et ka VKE-d võivad olla loomisest alates rahvusvahelised ettevõtted ning oma rahvusvahelistumise

protsessi käigus sellised ettevõtted ei läbi kõiki U-Mudeli etappe. Kusjuures antud ettevõtte kogemusest selgub, et sel juhul kõige olulisema roll oli võrgustikul – ettevõtte sai loodud tänu Mati Nursi isiklikkusest kontaktidest tulenevale äriideele. Ning ka edaspidi, ettevõtte laienemine oli tingitud suuresti koostööpartneri tegevuse laienemisega erinevatele välisturgudele. Võrgustike abil ettevõtte laienemine välisturgudele toimub kiiremini ning sellega on võimalik maandada ka riske. Võrgustike mõju ettevõttele ei tasu alahinnata, vastupidi tuleb pöörata suuremat tähelepanu.

Kokkuvõtteks, tuginedes läbi viidud uurimuses saadud tulemustele, toob autor välja soovitusel ettevõtetele rahvusvahelistumise protsessi käigus ekspordibarjäärade ennetamiseks ja/või ületamiseks:

- Koostada korralik ekspordiplaan – isegi, kui see ei lähe 100% täite, aitab see hinnata ettevõtte potentsiaali ja välisturgude takistusi ning selle alusel määrata edasised ettevõtte arengu suunad.
- Alustada väikestest sammudest – annab võimaluse kohanemiseks ja kogemuse saamiseks ning ebaõnnestumise korral lahkuda turult minimaalsete kahjudega.
- Laieneda eelkõige lähematesse riikidesse – tuttav keskkond, sarnane kultuur ja äritavad, väiksemad logistilised kulud aitavad maandada ka teisi riske.
- Kasutada madalama riskiastmega laienemiskanaleid – eelistada eksporti või lepingulist sisenemist, investeerimine on ressursimahukas, kõrgema riskiastmega ning teeb lahkumise välisturult keerulisemaks ja kulukamaks.
- Kasutada võrgustikke – kiirendab ettevõtte laienemist, koostöö käigus sünnib sünergia mis mõjutab ettevõtte arengut positiivselt. Võrgustike kontaktide hoidmisega ja kasvatamisega peab pidevalt tegelema.
- Juhi isiksuse mõju – ettevõtte juht peab olema julge, atraktiivne, avatud mõtteviisiga, (mõistlikult) riskiks ja kompromissideks valmis.

Antud magistritöö autori poolt tehtud järelduste kokkuvõtteks saab öelda, et autori poolt läbi viidud uurimuse tulemused on enamasti kooskõlas varasemates uurimustes autorite poolt toodud seisukohtadega. Kuid antud ettevõtte kogemuse alusel toob autor välja liskas oma tähelepanekud.

M ja P Nurst AS'i spetsialiseerumine allhanketöödele on suuremas osas käsitletav positiivsena: kasutab peatöövõtja sidemeid ehk võrgustike, seeläbi maandab riske ja laieneb kiiresti. Kuid antud töö koostaja arvates, just selles aspektis võib peituda oht ettevõtte arengu jaoks. Konkreetsemalt, sõltuvus ühest peamisest koostööpartnerist-peatöövõtjast: sellise suhte lõppemise puhul kaotab allhankija suurema osa oma käibest, mis ilmtingimata mõjutab ettevõtet negatiivselt kui mitte ei vii ettevõtte pankrotti. Teiseks, peatöövõtja, nagu iga ettevõtja, on huvitatud oma kulude minimaliseerimisest, seega pidevalt tegeleb allhankijate monitooringuga. Nii nagu keegi suudab teha peatöövõtjale parema tootmispakkumise, nii ta lõpetab koostöösuhted eelmisega. Võttes aevesse tänapäeva maailma majandusolukorda, on palju riike, mis viimaste aastakümnedite jooksul on kiiresti arenenud ja nad tulevad maailma tootmisturule oma pakkumistega. Tootmiskulud on sellistes riikides madalamad kui Eestis.

Seega, lisaks kõikidele traditsioonilistele ekspordibarjäärade ületamise meetmetele, antud töö autori arvates, allhanketööl spetsialiseeruv ettevõtte jaoks on eriti oluline:

- ettevõtte koostööpartnerite portfelli optimeerimine: mitte kiinduda ühe peatöövõtjasse, otsida uusi kliente, läbi selle laiendada oma võrgustike ning kasutada uusi avanevaid võimalusi. Antud protsess peab olema pidev ja järjekindel.
- tootmise optimeerimine – kasutada uusi tehnoloogiaid ning läbi selle suurendada ettevõtte konkurentsivõimekust ja unikaalsust kui tootjat. Siinkohal antud töö autor järjekordselt rõhitab koostöövõrgustike tähtsust.

Antud magistritöös on uuritud vaid ühe ettevõtte ekspordikogemust, ehk valim on väga kitsalt määratletud. Kuid autor leiab, et sellise ettevõtte ekspordikogemuse süvauurimus võib osutada kasulikuks teatud tüüpi ettevõtetele, mis planeerivad laiendada välisurgudele. Autor usub, et töös toodud soovitusetega arvestamine aitab väiksel tööstusettevõttel, mis spetsialiseerub allhanketööl, suurendada oma konkurentsieelist välisurgudel ja seeläbi areneda.

Antud magistritöö edasiarendamise võimaluseks võib olla suurema valimi uurimine. Võrrelda erinevates sektorites rahvusvahelistel turgudel tegutsevaid tööstusettevõtteid omavahel, leida ühiseid jooni ning uurimuse tulemusena tuua välja sektorite eripära ning

kaardistada ettevõtete käitumismustrid. Lähtuvalt nendest on võimalik ennustada teatud sektoris tegutseva ettevõtte rahvusvahelistumisega kaasnevaid ohtusid ning töötada välja selliste ohtude ennetamise meetmed.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abbasianjahromi, H., Rajaie, H., Shakeri, E., Kazemi, O.** A New Approach for Subcontractor Selection in the Construction Industry Based on Portfolio Theory. – Journal of Civil Engineering and Management, 2016, Vol. 22(3), pp. 346-356.
2. **Andersen, O.** On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. - Journal of International Business Studies, 1993, Vol. 24, No. 2, pp. 209–231.
3. **Arteaga Ortiz, J., Fernández Ortiz, R., Clavel San Emeterio, M.** Las pymes españolas en Latinoamérica: barreras a la exportación / Spanish Sme's In Latin America: Export Barriers. - Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, 2014 (24), pp. 53–78.
4. **Arteaga-Ortiz, J., Fernández-Ortiz, R.** Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises. - Journal of Small Business Management, 2010, Vol. 48, Issue 3, pp. 395–420.
5. **Balboni, B., Bortoluzzi, G., Vianelli, D.** The Impact of Relational Capabilities on the Internationalization Process of Industrial Subcontractors. – Transformations in Business & Economics, 2014, Vol. 13, No 2 (32), pp. 21-40.
6. **Bell, J.** Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers in Education, Health and Social Science. 4-th edition. Open University Press, 2005, 267 p.
7. **Benito, G. R. G., Welch, L. S.** Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. - Journal of International Marketing, 1994, Vol. 2, Issue 2, pp. 7–27.

8. **Best, J. W., Kahn, J. V.** Research in education. 10-th edition. Boston, 2006, 510 p.
9. **Bilkey, J., Tesar, G.** The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms Warren. - Journal of International Business Studies, 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 93–98.
10. **Bilkey, W. J.** An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. - Journal of International Business Studies, 1978, Vol. 9, No. 1, pp. 33–46.
11. **Bjarnason, A., Marshall, D., Eyjólfsson, E. B.** Export Barriers and Problems Associated With Exporting Icelandic Marine Products Under Conditions of Export or Die. - Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 2015, Vol. 27, Issue 4, pp. 290–310.
12. **Buckley, P. J.** The contribution of internalization theory to international business: New realities and unanswered questions. - Journal of World Business, 2016, Vol. 51, Issue 1, pp. 74–82.
13. **Buckley, P. J., Carter, M. J.** Managing Cross-Border Complementary Knowledge: Conceptual Developments in the Business Process Approach to Knowledge Management in Multinational Firms. - International Studies of Management & Organization, 1999, Vol. 29, Issue 1, pp. 80–104.
14. **Buckley, P. J., Prashantham, S.** Global Interfirm Networks: The Division of Entrepreneurial Labor Between MNEs and SMEs. – Academy of Management Perspectives, 2016, Vol. 30, Issue 1, pp. 40-58.
15. **Cahen, F. R., Lahiri, S., Borini, F. M.** Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. - Journal of Business Research, 2016, Vol. 69, Issue 6, pp. 1973–1979.
16. **Cancino, C. A.** Rapid Internationalization of SMEs: Evidence from Born Global Firms in Chile – Innovar, 2014, 24(spe), pp. 141–151.

17. **Cerrato, D., Crosato, L., Depperu, D.** Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. - *International Business Review*, 2016, Vol. 25, Issue 1, Part B, pp. 286–295.
18. **Cerrato, D., Piva, M.** The Effect of Global Orientation on the Performance of International New Ventures: Evidence from Italy. – *Management International Review*, 2015, Vol. 55, Issue 6, pp. 857–883.
19. **Chandler, A. D.** The Evolution of Modern Global Competition., in M.E. Porter (ed.) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press: Boston, 1986, pp. 405–448.
20. Click and Grow. About the Smart Herb Garden. [<https://click-grow-us.myshopify.com/products/smart-herb-garden-white>]. 24.01.2016.
21. **Clough, P., Nutribrown, C.** A student`s guide to methodology. 2-nd edition. London: SAGE Publications Ltd, 2007, 254 p.
22. EAS viib Eesti ettevõtted maailma tippmessidele. EAS, [<http://www.eas.ee/eas-viib-eesti-ettevotted-maailma-tippmessidele/>]. 18.01.2016.
23. **Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring.** Lõpparuanne, 2015, pp. 1-139. [https://www.mkm.ee/sites/default/files/2015-11-26_-_mkm_eksportooride_konkurentsivoime_uuringu_lopparuanne.pdf]. 15.01.2015.
24. Eesti Konjunktuurinstituudi uuringud „Konjunktuur 1“ ja „Konjunktuur 3“ [<http://www.ki.ee/>]. 27.04.2016
25. **Ekeledo, I., Sivakumar, K.** Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, Vol. 26, Issue 4, pp 274-292.
26. **Elmuti, D.** World-Class Standards for Global Competitiveness: An Overview of ISO 9000. - *American Institute of Industrial Engineers*, 1996, Vol. 38(5), pp. 5–9.

27. **Etemad, H.** Globalisation and the Small and Medium-Sized Enterprises: Search for Potent Strategies. - *Global Focus*, 1999, Vol. 11 (3), pp. 85–104.
28. **Etemad, H., Wilkinson, I., Dana, L. P.** Internalization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy. – *Journal of International Entrepreneurship*, 2010, Vol. 8, Iss. 4, pp. 319–342.
29. **Fan, T., Phan, P.** International New Ventures: Revisiting the Influences behind the 'Born-Global' Firm. - *Journal of International Business Studies*, 2007, Vol. 38, No. 7, pp. 1113–1131.
30. **Furlan, A., Grandinetti, R., Camuffo, A.** How do subcontractors evolve? – *International Journal of Operations & Production Management*, 2007, Vol. 27 (1), pp. 69-89.
31. **Gaffney, N., Cooper, D., Kedia, B., Clampit, J.** Institutional transitions, global mindset, and EMNE internationalization. - In *European Management Journal*, 2014, Vol. 32(3), pp. 383–391.
32. **Hashai, N., Almor, T.** “Gradually Internationalizing ‘Born-Global’ Firms: An Oxymoron?”. - *International Business Review*, 2004, Vol. 13 (4), pp. 465–83.
33. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. - *Journal of International Business Studies*, 1977, Vol. 8, No. 1, pp. 23–32.
34. **Johanson, J., Vahlne, J. E.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. - *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol. 40, No. 9, pp. 1411–1431.
35. **Jolly, V. K., Alahuhta, M., Jeannet, J-P.** Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. - *Journal of Strategic Change*, 1992, Vol. 1, Issue 2, pp. 71–82.

36. **Kahiya, E.** Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. - *Journal of International Entrepreneurship*, 2013, Vol. 11, Issue 1, pp. 3–29.
37. **Kahiya, E., Dean, D.** Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. - *Thunderbird International Business Review*, 2016, Vol. 58, Issue 1, pp. 75–89.
38. **Kalinic, I., Forza, C.** Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. - *International Business Review*, 2012, Vol. 21, Issue 4, pp. 694–707.
39. **Keng, K., Jiuan, T.** Differences Between Small and Medium Sized Exporting and Non-Exporting Firms: Nature or Nurture. - *International Marketing Review*, 1989, Vol. 6 (4), pp. 27–40.
40. **Knight, G. A., Liesch, P. W.** Internationalization: From incremental to born global. – *Journal of World Business*, 2016, Vol. 51, Issue 1, pp. 93–102.
41. **Knight, G. A., Cavusgil, S. T.** Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. – *Journal of International Business Studies*, 2004, Vol. 35, Issue 2, pp. 124–141.
42. **Korsakiene, R.** Internationalization of Lithuanian SMEs: Investigation of Barriers and Motives. - *Economics & Business*, 2014, Vol. 26, pp. 54–60.
43. **Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., Felício, J.** The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. - *Journal of International Entrepreneurship*, 2013, Vol. 11, Issue 2, pp. 172–195.
44. **Leick, B.** Barriers to co-operation and competitive advantage: crossborder business networks of Saxon and Northern Bohemian firms. – *Journal for East European Management Studies*, 2011, Vol. 16, Issue 2, pp. 162–184.

45. **Leonidou, L. C.** An analysis of the barriers hindering small business export development. - Journal of Small Business Management, 2004, Vol. 42 (3), pp. 279–302.
46. **Leonidou, L. C.** Export barriers: non-exporters' perceptions. - International Marketing Review, 1995, Vol. 12, Issue 1, pp. 4–22.
47. **Leonidou, L. C., Palihawadana, D., Theodosiou, M.** National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. - Journal of International Marketing, 2011, Vol. 19, Issue 2, pp. 1–29.
48. **Lepp, M.** Design ready, first steps towards production. Kickstarter, 2013, [<https://www.kickstarter.com/projects/mattiaslepp/smart-herb-garden-by-click-and-grow/posts/561269>]. 24.01.2016.
49. **Liive, R.** Click & Grow uut nutipotti toodetakse Hiiumaal. Kahvel, 2013, [<http://www.kahvel.ee/21972/click-grow-uut-nutipotti-toodetakse-hiiumaal/>]. 24.01.2016.
50. **Lima Rua, O., Silva Franca, A.** The Role of Competitive Advantage in Strategic Determinants of Export Performance: Theoretical Framework. - International Journal of Management Science & Technology Information, 2015, Special Issue, Issue 15, pp. 67–94.
51. M ja P Nurst AS. Firmast, [<http://www.mpnurst.ee/index.php?idc=101102010001000>]. 24.01.2016.
52. M ja P Nurst AS. Majandusaasta aruanded 1998-2015 a.
53. **Madsen, T. K., Servais, P.** The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? - International Business Review, 1997, Vol. 6, Is. 6, pp. 561–583.

54. **Magruk, A.** The Process of Selection of The Main Research Methods in Foresight from Different Perspectives. - Business, Management & Education / Verslas, Vadyba ir Studijos, 2015, Vol. 13, Is. 2, pp. 234–248.
55. **Merino, F., Monreal-Pérez, J., Sánchez-Marín, G.** Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity. - Journal of Small Business Management, 2015, Vol. 53(4), pp. 1164–1184.
56. **Mittelstaedt, J. D., Harben, G. N., Ward, W. A.** How Small Is Too Small? Firm Size as a Barrier to Exporting from the United States. - Journal of Small Business Management, 2003, Vol. 41(1), pp. 68–84.
57. **Nemkova, E., Souchon, A. L., Hughes, P., Micevski, M.** Does Improvisation Help or Hinder Planning in Determining Export Success? Decision Theory Applied to Exporting. - Journal of International Marketing, 2015, Vol. 23, Issue 3, pp. 41–65.
58. **Nummela, N., Saarenketo, S., Puumalainen, K.** A Global Mindset - A Prerequisite for Successful Internationalization? - Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences), 2004, Vol. 21, Issue 1, pp. 51–64.
59. **Nurs, Agur. (a)** (M ja P Nurst AS juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestus. Tartu, 05. aprill 2016.
60. **Nurs, Agur. (b)** (M ja P Nurst AS juhataja). MIlteametlik kirjavahetus. Tartu, 20. mai 2016.
61. **Onodi, A. K., Pecze, K.** Behind the Exporters' Success: Analysis of Successful Hungarian Exporter Companies From a Strategic Perspective. - Managing Global Transitions: International Research Journal, 2014, Vol. 12, Issue 4, pp. 325–346.
62. **Oviatt, B. M., McDougall, P. P.** Toward a Theory of International New Ventures. - Journal of International Business Studies, 1994, Vol. 25, No. 1, pp. 45–64.

63. **Owusu, R. A., Sandhu, M., Kock, S.** Project business: a distinct mode of internationalization. - *International Marketing Review*, 2007, Vol. 24, Issue 6, pp. 696–714.
64. **Pällin, P.** Välisturule mineku võimalused ja ohud. Halo kirjastus, Tartu, 2004, pp. 1–38.
65. **Pan, Y., Tse, D. K.** The Hierarchical Model of Market Entry Modes. – *Journal of International Business Studies*, 2000, Vol. 31, No. 4 (4th), pp. 535–554.
66. **Petersen, B., Welch, L. S., Benito, G.** Managing the Internalisation Process. – *Management International Review*, 2010, Vol. 50, Issue 2, pp. 137–154.
67. **Rajendran, R.** Influence of Information Systems Strategic Orientation on SMEs' Perception of Export Barriers. - *South Asian Journal of Management*, 2015, Vol. 22, Issue 2, pp. 119–143.
68. **Shoham, A.** Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination. - *Journal of International Marketing*, 1999, Vol. 7, Issue 2, pp. 24–50.
69. **Škarpova, L., Grosova, S.** The Application of Business Network Approach for Small and Medium Enterprises (SME) with regard to their Buying Behavior. – *Journal of Competitiveness*, 2015, Vol. 7, Issue 3, pp. 62-74.
70. **Spence, M.** International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies - A Case Study Approach. – *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, Vol. 1(3), pp. 277–296.
71. Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted - Aasta, Tegevusala (EMTAK 2008) ning Töötajate arv. Eesti Statistikaamet, 23. aprill 2015.
[<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>]. 12.04.2016.
72. **Steen, J., Liesch, P.** A Note on Penrosean Growth, Resource Bundles and the Uppsala Model of Internationalisation. – *Management International Review*, 2007, vol. 47, pp. 193–206.

73. **Sudarević, T., Radojević, P.** Internal and external export barriers: analysis from Serbian SME's point of view. – *Industrija*, 2014, Vol. 42, Issue 2, pp. 131–153.
74. **Terjesen, S., Hessels, J., Li, D.** Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda. - *Journal of Management*, 2016, Vol. 42, No. 1, pp. 299–344.
75. **Tesfom, G., Lutz, C.** A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. – *International Journal of Emerging Markets*, 2006, Vol. 1, Issue 3, pp. 262 – 281.
76. **Uner, M. M., Kocak, A., Bjarnason, E., Cavusgil S. T.** Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. – *International Business Review*, 2013, Vol. 22, Issue 5, pp. 800–813.
77. Uus VKE-de määratlus. Teatmik ja näidisdeklaratsioon. Euroopa ühendused. 2006. [<http://www.pria.ee/docs/resources/4861.pdf?>]. 19.03.2016.
78. **Vissak, T.** Nonlinear Internationalization in the Context of Nonlinear Economic Development: the Case of Krenholm Group. - *Transformations in Business & Economics*, 2014, Vol. 13, No 2A (32A), pp. 431–447.
79. **Wooster, R. B., Blanco, L., Sawyer, W. C.** Equity Commitment under uncertainty: A hierarchical model of real option entry mode choices. *International Business Review*, 2016, Vol. 25, Issue 1, Part B, pp. 382–394.
80. **Yin, R. K.** Case Study Research: Design and Methods. 5th ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC. Sage Publications, 2014.
81. **Zahra, S. A., Duane Ireland, R., Hitt, M. A.** International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. – *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43(5), pp. 925–950.

LISAD

Lisa 1. Ekspordibarjäärid ja nende rühmitamine magistritöö autori nägemuses

Barjääride rühmad	Ekspordibarjäärid (allikas)
Informatiivsed tõkked	<ul style="list-style-type: none"> • Info puudus (Leonidou 2004; Korsakiene 2014) • Välisturu andmebaasidele ligipääs piiratud (Leonidou 2004) • Probleemid koostööpartnerite leidmisega (Leonidou 2004)
Juhtimise, kogemuse, professionaalide puudus	<ul style="list-style-type: none"> • Ekspordi juhtimise kogemuse puudus (Leonidou 2004; Merino <i>et al.</i> 2015; Kahiya ja Dean 2016) • Kvalifitseeritud tööjõu puudus (Leonidou 2004; Eesti eksportööride ... 2015; Cahen <i>et al.</i> 2016) • Välisekspertide puudus (Eesti eksportööride ... 2015) • Kontrolli kaotus välisüksuste/agentide üle (Leonidou 2004)
Finants-probleemid	<ul style="list-style-type: none"> • Laenude saamisega seotud probleemid (Eesti eksportööride ... 2015) • Ekspordi investeringute liigne suurus (Korsakiene 2014) • Ekspordi projektide pikk tasuvusaeg (Eesti eksportööride ... 2015) • Käibe/stardikapitali puudus või nappus (Bilkey ja Tesar 1977; Leonidou 1995; Leonidou 2004; Kahiya ja Dean 2016)
Toote ja tootmisega seotud probleemid	<ul style="list-style-type: none"> • Tootmisega seotud probleemid (Leonidou 2004; Merino <i>et al.</i> 2015) • Müügijärgse teenindusega ja garantiiga seotud probleemid (Leonidou 2004) • Tarnijatest tulenevad takistused (Leonidou 2004) • Toote kohandamine välisturu jaoks (Leonidou 2004; Cancino 2014) • Toote omahind on kõrge (Leonidou 2004; Brjanson <i>et al.</i> 2015)
Sihtriigi tõkked	<ul style="list-style-type: none"> • Välisturu nõuete ja standartide täitmine (Leonidou 2004) • Ekspordi protseduurilised / bürokraatilised probleemid (Cahen <i>et al.</i> 2016; Kahiya ja Dean 2016) • Ebasoodne maksusüsteem (Eesti eksportööride ... 2015) • Välisriigi seadusandlusest tulenevad takistused (Leonidou 2004, Kahiya ja Dean 2016)

Lisa 1 järg

Barjääride rühmad	Ekspordibarjäärid (allikas)
Keskkonnast/tootmisharust tulenevad takistused	<ul style="list-style-type: none"> • Usaldusväarsuse saavutamine välisturul (Leonidou 2004) • Tugev konkurents sihtturul (Leonidou 2004; Korsakiene 2014; Bjarnson <i>et al.</i> 2015; Eesti eksportööride ... 2015) • Klientide leidmine välisturul (Leonidou 2004) • Muud klientidest tulenevad takistused (Bjarnson <i>et al.</i> 2015; Merino <i>et al.</i> 2015) • Sotsiaal-kultuurilised erinevused (Leonidou 2004; Brjanson <i>et al.</i> 2015) • Logistilised probleemid (Leonidou 1995; Brjanson <i>et al.</i> 2015)
Koduriigist tulenevad tõkked	<ul style="list-style-type: none"> • Riiklike toetusmeetmete puudus või ebaefektiivsus (Leonidou 2004; Bjarnson <i>et al.</i> 2015) • Riigipoolse abi kättesaamatus (Leonidou 2004, Eesti eksportööride ... 2015)

Allikas: (Bilkey and Tesar 1977; Leonidou 1995; Leonidou 2004; Cancino 2014; Korsakiene 2014; Brjanson *et al.* 2015; Eesti eksportööride konkurentsivõime uuring 2015; Merino *et al.* 2015; Cahen *et al.* 2016; Kahiya ja Dean 2016); autori koostatud.

Lisa 2. M ja P Nurst AS müügitulu jaotus eksportturgude vahel perioodil 1999-2015 a., eurod ja protsent

*Võrdluse lihtsustamiseks müügitulu eesti kroonides on ümber arvestatud eurodeks kursiga 1 euro = 15,6466 eesti krooni

aasta	Müügitulu	Müügitulu jaotus riikide lõikes										MT kokku
		Eesti	Soome	Läti	Rumeenia	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra	
1999	eurod	916	714222									715138
	%	0,13	99,87									100
2000	eurod	6131	1538411									1544543
	%	0,4	99,6									100
2001	eurod	8583	1838759									1847342
	%	0,46	99,54									100
2002	eurod	5863	1808160									1814022
	%	0,32	99,68									100
2003	eurod	40396	2623532									2663929
	%	1,52	98,48									100
2004	eurod	40344	3556375									3596719
	%	1,12	98,88									100
2005	eurod	65839	4470479	130								4536448
	%	1,451	98,546	0,003								100
2006	eurod	111560	5296914	16462								5424935
	%	2,06	97,64	0,30								100
2007	eurod	181019	7081482	5615								7268115
	%	2,49	97,43	0,08								100

Lisa 2 järg

aasta	Müügitulu	Müügitulu jaotus riikide lõikes										MT kokku
		Eesti	Soome	Läti	Rumeenia	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra	
2008	eurod	152550	7553754	16596								7722901
	%	1,98	97,81	0,21								100
2009	eurod	308652	5297679	18772								5625103
	%	5,49	94,18	0,33								100
2010	eurod	336188	5342530	39409	18182	5561	3513					5745384
	%	5,85	92,99	0,69	0,32	0,10	0,06					100
2011	eurod	303064	5489636	65891		867						5859458
	%	5,17	93,69	1,12		0,01						100
2012	eurod	480347	5687235	63823		2688	4980	1309				6240382
	%	7,70	91,14	1,02		0,04	0,08	0,02				100
2013	eurod	844517	5022866	38788		1100	34054	8478				5949803
	%	14,19	84,42	0,65		0,02	0,57	0,14				100
2014	eurod	1326535	4506806	29404		617	59277	29220	9550			5961409
	%	22,25	75,60	0,49		0,01	0,99	0,49	0,16			100
2015	eurod	1314417	2403506	44450		916	1472860	191377	689678	12938	51453	6181595
	%	21,26	38,88	0,72		0,01	23,83	3,10	11,16	0,21	0,83	100

Allikas: (M ja P Nurst AS majandusaasta aruanded 1999-2015 a.); autori koostatud.

Lisa 3. M ja P Nurst AS tootmisvaldkondade jaotus perioodil 1999-2015 a. Ning osakaal müügitulu alusel, protsent müügitulust

aasta tootmine	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
elektrimontaaži materjalide montaaž	100	100	100	100	50,4	51,2	50,9	52,2	50,3	45,2		76					
kaablitooted					38,9	31,9	33,7	34	35,2	41		10					
elektroonika trükiplaatide montaaž					9,2	14,7	10,2	4,3	2,9	2		3					
plasttooted					1,5	1,1			6,9	6,8		4	9	10	14	14	14,2
rahvusvahelised kaubaveod						1,1		7,2	4,7	5		7	21	19	20	20	5,15
kaablikõidikute koostamine													36	32	36	36	
elektrimontaaž- materjalide valmistamine													27	37	29	29	
muu elektriseadmete tootmine																	66,7
juhtmestiku tarvikute tootmine																	12,6
mehhaaniline metallitööstus																	1,3
Muu elektroonika ja elektrijuhtmete tootmine																	0,1

Allikas: (M ja P Nurst AS majandusaasta aruanded 1999-2015); autori koostatud.

Lisa 4. M ja P Nurst AS tegevjuhi Agur Nursi küsimustiku struktuur

1. Millist välisturule laienemiskanalit olete kasutanud erinevatel turgudel?

Palun märkige kõik laienemiskanalid, mida olete kasutanud, ka need, mida praegu juba ei kasuta, kuid kogemus on olemas. Kui pakutud loetelus ei leidu sobivat, kasutage lahtrit „Midagi muud“.

	Soome	Läti	Rumeenia	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Kaudne eksport (nt müügimees/esindaja, komisjoni/kaubandusfirma)									
Otsene eksport (nt agent või müügiesindus)									
Vahetu eksport lõpptarbijale (nt interneti turundus)									
Lepinguline sisenemine (nt franšii, litsents, lepinguline tootmine)									
Investeerimine välismaal (nt ainuomand või ühisomand)									
Midagi muud									

Lisa 4 järg

2. Millist laadi takistusi Te tajusite Soome turule laienedes?

Hinnake palun nimekirjas toodud ekspordi tõkete tajutud mõju 7-palli süsteemis, kus 1 – „ei mõjutanud üldse“ ja 7 – „avaldas tugevat mõju“.

(Sama struktuuri oli kasutatud ka teiste välisurgude ekspordibarjäärade hindamisel)

Tajutud mõju	1	2	3	4	5	6	7
Ekspordibarjäärid							
Info puudus							
Välisuru andmebaasidele ligipääs piiratud							
Probleemid koostööpartnerite leidmisega							
Probleemid koostööpartnerite leidmisega							
Probleemid koostööpartnerite leidmisega							
Probleemid koostööpartnerite leidmisega							
Kontrolli kaotus välisüksuste/agentide üle							
Käibe/stardikapitali puudus või nappus							
Laenude saamisega seotud probleemid							
Ekspordi investeringute liigne suurus							
Ekspordi projektide pikk tasuvusaeg							
Tugev konkurents sihtturul							
Tootmisega seotud probleemid							
Müügijärgse teenindusega ja garantiiga seotud probleemid							
Tarnijatest tulenevad takistused							
Toote kohandamine välisuru jaoks							
Toote omahind on kõrge							
Välisuru nõuete ja standartide täitmine							
Ekspordi protseduurilised/bürokraatilised probleemid							
Ebasoodne maksusüsteem							
Välisriigi seadusandlusest tulenevad takistused							
Usaldusväarsuse saavutamine välisurul							
Klientide leidmine välisurul							
Muud klientidest tulenevad takistused							
Logistilised probleemid							
Riiklike toetusmeetmete puudus või ebaefektiivsus							
Sotsiaal-kultuurilised erinevused							
Geograafiline kaugus							
Ei ole takistusi							
Midagi muud							

Lisa 5. M ja P Nurst AS tegevjuhi Agur Nursi ekspordibarjäärade mõju hinnangud ettevõtte laienemisel erinevatele välisurgudele

Ekspordi riigid		Soome	Läti	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Ekspordibarjäärid									
Informatiivsed tõkked	Info puudus	2	3	3	3	2	3	2	2
	Välisuru andmebaasidele ligipääs piiratud	2	3	4	4	2	3	4	3
	Probleemid koostööpartnerite leidmisega	4	5	5	6	4	3	4	5
Juhtimise, kogemuse, professionaalide puudus	Ekspordi juhtimise kogemuse puudus	6	4	6	6	4	4	4	5
	Kvalifitseeritud tööjõu puudus	3	4	5	5	4	4	3	5
	Välisekspertide puudus	5	4	5	6	5	4	3	5
	Kontrolli kaotus välisüksuste/agentide üle	2	3	5	6	4	3	4	4
Finantsprobleemid	Käibe/stardikapitali puudus või nappus	5	4	4	5	4	5	3	4
	Laenude saamisega seotud probleemid	2	2	4	3	2	4	3	4
	Ekspordi investeeringute liigne suurus	4	4	5	4	4	5	4	4
	Ekspordi projektide pikk tasuvusaeg	2	4	4	4	4	5	4	4

Lisa 5 järg

Ekspordi riigid		Soome	Läti	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Ekspordibarjäärid									
Toote ja tootmisega seotud probleemid	Tootmisega seotud probleemid	3	3	5	6	5	4	4	3
	Müügi järgse teenindusega ja garantiiga seotud probleemid	2	3	5	6	5	3	4	4
	Tarnijatest tulenevad takistused	3	3	4	5	4	3	3	4
	Toote kohandamine välisturu jaoks	2	3	2	4	2	3	3	3
	Toote omahind on kõrge	2	4	3	4	2	4	3	3
Sihtriigi tõkked	Tugev konkurents sihtturul	6	6	6	7	6	6	6	6
	Välisturu nõuete ja standartide täitmine	2	4	3	4	3	3	2	2
	Ekspordi protseduurilised/ bürokraatilised probleemid	3	2	3	5	3	2	2	4
	Ebasoodne maksusüsteem	4	2	2	3	2	2	2	2
	Välisriigi seadusandlusest tulenevad takistused	2	2	2	5	2	2	2	2
	Välisvaluuta vahetusrisk	1	1	1	2	2	2	1	2
Klientidest tulenevad	Usaldusväarsuse saavutamine välisturul	4	5	6	6	4	6	4	4
	Klientide leidmine välisturul	4	5	6	6	5	6	5	5

Lisa 5 järg

Ekspordi riigid		Soome	Läti	Saksamaa	Poola	Rootsi	Taani	Leedu	Norra
Ekspordibarjäärid									
Ekspordibarjäärid	Muud klientidest tulenevad takistused	4	6	4	6	3	5	5	4
	Sotsiaal-kultuurilised erinevused	2	4	5	7	3	5	4	3
Logistilised	Geograafiline kaugus	2	2	6	4	3	5	3	6
	Logistilised probleemid	3	5	6	6	3	5	4	6
Riigipoolne abi	Riiklike toetusmeetmete puudus või ebaefektiivsus	6	6	6	5	6	5	4	4

Allikas: M ja P Nurst AS juhi Agur Nursi küsimustiku tulemused; Agur Nurs – mitteametlik kirjavahetus (autori koostatud).

Lisa 6. M ja P Nurst AS tegevjuhi Agur Nursi intervjuu struktuur

Intervjuu sissejuhatus:

M ja P Nurst AS sai valitud uuritava ettevõtteks sest antud ettevõtte omab pikaajalist ja mitmekülgset ekspordi kogemust, tegutseb erinevatel välisurgudel, on olnud edukas, areneb, kasvab, hetkel on juba kasvanud väiksest ettevõttest keskmise suurusega ettevõtteks. Te olete olnud nii vastutulelik, olite nõus jagama minuga infot ning vastasite kirjadele ja saadetud küsimustikule kiiresti, mis on tavaliselt haruldane, tänan Teid toreda koostöö eest.

Saatsin Teile küsimustiku ette, et Teil oleks aega mõtlemiseks ja vastamiseks, ning et ma saaksin luua mingi baasi intervjuuks, arvasin, et nii on see efektiivsem. Saatsin Teile ka intervjuu küsimused ette, et saaksite nendega tutvuda ja mingil määral ette valmistuda.

Küsimuste grupid	Intervjuu küsimused
Ettevõtte rahvusvahelistumise põhjused	<ol style="list-style-type: none">1. M ja P Nurst AS tegutseb aastast 1991. Kahjuks minu kasutusse sattusid majandusaastate aruanded alates aastast 1998. Rääkige palun lühidalt ettevõtte tegevusest asutamisest kuni aastani 1998. Näiteks, kas ettevõtte oli loodud algusest peale rahvusvaheliseks või alguses tegeles vaid Eesti siseturul? Kuna said tehtud esimesed sammud välisurjul?2. Millest oli tingitud soov laiendada välisurgudele ehk alustada eksportiga?
Välisurgudele laienemise viisid ja nende valiku põhjendus	<ol style="list-style-type: none">3. Välisurgudele laienedes, vastavalt Teie vastustele, olete kasutanud kahte sisenemiskanalit. Mis põhjusel said valitud just need kanalid?4. Soome, Rootsi ja Taani eksportturu puhul olete kasutanud kahte kanalit, kas korraga või vahetasite neid protsessi käigus? Miks just nii?
Ettevõtte rahvusvahelistumise etapid	<ol style="list-style-type: none">5. Aastal 2005, lisaks Soome turule, laienesite Läti turule. Millest see otsus sai alguse? Miks mingi moment käibe osakaal Läti turul hakkas langema? Mis oli põhjuseks?6. Veel viis aastat läks mööda, enne kui Te (aastal 2010) laiendasite oma tegevust teistele välisurgudele. Kusjuures, ühe aastaga kohe kolme riiki. Millest see oli tingitud?7. Küsiks ikkagi Rumeenia turu kohta, vastavalt majandusaastate aruannete andmetele, aastal 2010 toimus müük Rumeeniasse. Kuid sellega ka kõik lõppes, mis seal juhtus? Teie arvates - miks?8. Aastal 2011 kolmest uuest eksportriigist jäi vaid üks - Saksamaa. Mis juhtus Poola turul? Samas, edasi Te jätkasite Poola turul oma tegevust ning tänaseks on see päris edukalt läinud.

Lisa 6 järg

Küsimuste grupid	Intervjuu küsimused
Ettevõtte rahvusvahelistumise etapid	<p>9. Edasine laienemine toimus juba päris kiirelt, keskmiselt üks riik aastas. Kuidas Te seletate sellist kiiret laienemist, millest oli tingitud, mis olid määravad faktorid?</p>
Tajutud ekspordibarjäärid ning nende ületamise võimalused	<p>10. Nagu ma järeldan Teie vastustest küsitlusele, kõige rohkem probleeme Te tajusite Poola turul. Rääkige veidi laiemalt või tooge mõned näited, miks Teie arvates just seal oli nii palju raskusi. Kuidas saite nendega hakkama?</p> <p>11. Ekspordi juhtimise kogemusest veel täpsustaks üle. Seda takistust Te hindasite kõrgemalt kolme riigi puhul: Soome, Saksamaa ja Poola. Seletage palun lahti, mis konkreetselt oli takistuseks.</p> <p>12. Kui vaadata üldist pilti, siis viimase kahe riigi puhul, kuhu Te olete laienenud ehk Leedu ja Norra, Te hindasite üle keskmise üsna vähe takistusi. Millega, Teie arvates, on seotud antud nähtus?</p> <p>13. Klientidega probleeme oli kõige rohkem kogetud Lätis, Poolas ja Leedus. Rääkige veidi konkreetsemalt, millist laadi probleemid olid ning kas oskate öelda, mis nendes oli ühist, sarnast või mis võiks olla põhjuseks?</p> <p>14. Klientide leidmisega Te tajusite probleeme igal pool. Rääkige palun, kuidas Te saite selle probleemiga hakkama, milliseid leidsite lahendusi?</p> <p>15. Milliseid probleeme tootmisega Te tajusite? Näiteks: väiksed tootmismahud, tootmise ümberkorraldamine või midagi muud?</p> <p>16. Riigipoolsete meetmete puudust või ebaefektiivsust tajusite üsna tugevalt ning paljudele turgudele laienedes. Kommenteerige palun oma vastust. Millist laadi abi Te ootasite kõige rohkem, millest oleks abi olnud jne. Millised riigipoolsed meetmed Teie arvates võiksid tõesti toetada alustavat eksportijat?</p> <p>17. Kui tähtsaks hindate erinevaid toetusi? Näiteks KREDEX, Välisministeeriumi fondid, EAS (minu teada olete saanud EASi toetusi). Milliseid toetusi olete veel kasutanud? Kuidas Te neid hindate?</p> <p>18. Tugev konkurents sihtturul oli kõikidel välisturgudel päris oluliseks takistuseks. Kõige rohkem huvitab, kuidas Te saite üle antud ekspordibarjäärist? Milliseid meetmeid Te kasutasite? Mis oli abiks?</p>
Muud täiendavad küsimused	<p>19. Palun rääkige oma ekspordikogemusest. Mis ei ole õnnestunud, kuhu Te plaanisite laieneda, kuid see jäi teostamata ning mis põhjustel?</p> <p>20. Mida Te teeksite praegu teisiti, kui saaksite minna tagasi minevikku?</p>

Lisa 6 järg

Küsimuste grupid	Intervjuu küsimused
Muud täiendavad küsimused	<p>21. Mis on Teie tuleviku plaanid?</p> <p>22. Täiendav küsimus: Kas see aspekt, et M ja P Nurst AS on perefirma, kuidagi aitas kaasa?</p> <p>23. Milliseid isiklikke soovitusi võite anda VKE-de juhtkonnale, kes plaanivad laieneda välisturgudele?</p>

ZUSAMMENFASSUNG

EXPORTBARRIEREN UND DEREN ÜBERWINDUNGSMÖGLICHKEITEN AM BEISPIEL DER M&P NURST AG

Tiina Mork

Mit der Erweiterung des internationalen Marktes ergeben sich größere Möglichkeiten für Unternehmen vor allem im Hinblick auf die Nutzung des Weltmarktpotenzials. Dies ist nicht der einzige positive Aspekt, und zusätzlich zum Unternehmen ziehen auch andere Handelsteilnehmer direkten oder indirekten Nutzen aus dem Handel auf dem Weltmarkt. Exportorientierte Unternehmen können ihr Herstellungsvolumen maximal nutzen und die daraus resultierenden Einsparungen helfen Ausgaben zu minimieren. Ein weiterer Nutzen für das Unternehmen zeigt sich neben dem Gewinn in der Entwicklung. Um einen Konkurrenzvorsprung zu erhalten, ist es notwendig, innovativ und vorausschauend in Anbetracht der Weltmarkttrends vorzugehen. Auf Staatsebene zeigt sich der Gewinn in Form des gestiegenen Wirtschaftseinkommens.

Estland ist ein kleines Land, weshalb für estnische Unternehmer der Export besonders wichtig und verlockend, für viele Unternehmer stellt er die einzige Entwicklungsmöglichkeit dar. Letzte Untersuchungen (Konkurrenzvermögen der estnischen Exportöre 2015) haben ergeben, dass rund 20% aller estnischen Unternehmen exportieren, die Tendenz steigt. Der Eintritt in den Welthandel und das Bestehenbleiben auf dem Weltmarkt bergen viele Risiken, genannte Exportbarrieren.

Der Einfluss von Exportbarrieren auf das Unternehmen ist bereits gründlich untersucht worden, hat aber an Aktualität nicht verloren. Anhand von letzten Untersuchungsergebnissen, die sich auf Einschränkungen des estnischen Wirtschaftswachstums beziehen, lässt sich schließen, dass der Einfluss von Exportbarrieren auf das estnische Wirtschaftswachstum einen wachsenden Trend

aufzeigt. Infolge dessen ist es notwendig Untersuchungen zum Verhindern deren Auftretens und zur Minderung deren Einflusses durchzuführen.

Aufgrund der dargestellten Problematik ist das Ziel der vorliegenden Arbeit am Beispiel der Internationalisierungserfahrungen der M&P Nurst AG Maßnahmen zum Überkommen der Exportbarrieren für Unternehmen zu entwickeln, die auf den Weltmarkt eintreten wollen.

Um das Ziel zu erreichen, wurden folgende Untersuchungsaufgaben gestellt:

- 1) Erläuterung der theoretischen Gesichtspunkte der Internationalisierungsprozesse von Unternehmen.
- 2) Beschreibung der theoretischen Aspekte von Barrieren des Außenhandels und Maßnahmen zum Überkommen letzterer.
- 3) Ausarbeitung der Untersuchungsmethodik.
- 4) Untersuchung und Beschreibung der Internationalisierungsprozesse der M&P Nurst AG
- 5) Untersuchung und Beschreibung der Probleme und Barrieren der M&P Nurst AG auf den Außenhandelsmärkten und Maßnahmen zum Überkommen dieser.
- 6) Durchführung einer Vergleichsanalyse der Untersuchungsergebnisse und ein Vergleich dieser mit den theoretischen Einsichten.
- 7) Zusammenfassung der Ergebnisse sowie Ausarbeitung von Vorschlägen für Unternehmen für die Ausweitung auf den Weltmarkt anhand der praktischen Erfahrungen der M&P Nurst AG.

Um das Ziel der vorliegenden Masterarbeit zu erreichen, wurde ein theoretischer Rahmen entwickelt, der die Spezifik des zu untersuchenden Unternehmens mit einbezog. In erster Linie wurden Definitionen verschiedener Autoren für internationale Unternehmen oder solche, die kurz nach der Gründung internationalisiert wurden verglichen. Daraufhin wurden unter Einbeziehung der stellungnahmen verschiedener Autoren Internationalisierungsprozesse von Unternehmen beschrieben und verglichen. Die Autorin der vorliegenden Arbeit verglich zwei zwei herkömmliche Theorien von Internationalisierung und untersuchte die Meinung anderer Autoren, anhand derer die Internationalisierung eines Unternehmens entweder ein schneller oder nicht-linearer Prozess sein kann. Im heutigen Wirtschaftsumfeld hat sich gerade letzterer zu einer

häufigen Erscheinung entwickelt. Als nächstes untersuchte die Autorin dieser Arbeit aufgrund der vorherigen Ergebnisse unterschiedliche Exportbarrieren allgemein und Möglichkeiten zu deren Gruppierung. Im letzten Kapitel des Theorieteils konzentrierte sich die Autorin auf die Untersuchung von Maßnahmen zum Überkommen von Exportbarrieren und deren Gegenüberstellung zu größeren Gruppen von Exportbarrieren. Der theoretische Teil der Arbeit gibt einen ausgiebigen Überblick über den Internationalisierungsprozess eines Unternehmens als Ganzes. Dieser enthält die Definition internationaler Unternehmen sowie Etappen der Internationalisierung und die damit verbundenen Widerstände und mögliche Maßnahmen zum Überkommen dieser.

Zu Beginn des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit werden zunächst die angewandten Untersuchungsmethoden erläutert und dann das zu untersuchende Unternehmen vorgestellt. Um die gestellten Untersuchungsaufgaben zu erfüllen, wurden drei Methoden ausgewählt. Als erstes wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt, daraufhin ein strukturierter Fragebogen an die Hand gegeben und zuletzt ein Interview mit dem Unternehmensleiter durchgeführt.

Basierend auf den Ergebnissen der Dokumentenanalyse wurde der Internationalisierungsprozess der M&P Nurst AG analysiert und mit den Stellungnahmen anderer Autoren verglichen. Darauf folgend wurden die vom Unternehmen im strukturierten Fragebogen angegebenen Exportbarrieren analysiert. Der Einfluss der Exportbarrieren wurde sowohl untereinander als auch länderübergreifend analysiert. Im letzten Teil des Kapitels werden die von der M&P Nurst AG angewandten Maßnahmen zur Verhinderung von Exportbarrieren analysiert. Hauptsächlich liegen dieser Analyse die Informationen aus dem Interview mit dem Unternehmensleiter zugrunde. Die Autorin der vorliegenden Arbeit verglich die erhaltenen Informationen mit den Meinungen verschiedener Autoren und fand dabei sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede.

Aufgrund der langjährigen internationalen Erfahrungen der M&P Nurst AG lässt sich schließen, dass auch klein- und mittelständische Unternehmen vom Augenblick der Gründung an international sein können und der Prozess der Internationalisierung nicht herkömmlich verlaufen muss. Bestätigt wird hier durch die Erfahrungen des Unternehmens, dass Netzwerke von zentraler Bedeutung bei der Internationalisierung sind. Mit Hilfe dieser werden Risiken abgebaut und die Erweiterung auf den

internationalen Märkten geht schneller von sich. Der Einfluss von Netzwerken darf nicht unterschätzt werden, sondern darauf sollte mehr als bisher geachtet werden.

Zusammenfassend ergeben sich aufgrund der erhaltenen Untersuchungsergebnisse Folgerungen zur Vermeidung von Exportbarrieren im Zuge der Optimierung der Internationalisierung des Unternehmens:

- Optimierung des Exportplans- selbst wenn dieser nicht hundertprozentig erfüllt werden kann, lässt er bei der Bewertung des Unternehmenspotenzials sowie der Hürden des Auslandsmarktes und lässt Folgerungen für die weitere Unternehmensentwicklung zu.
- Man sollte mit kleinen Schritten beginnen- dies bietet die Möglichkeit zur Anpassung und zum Erfahrungen sammeln und bietet im Falle ungünstiger Einnahmen die Möglichkeit zum Ausstieg aus dem Außenhandel mit minimalen Verlusten.
- Ausweitung vor Allem in Nachbarstaaten- bekanntes Umfeld, ähnliche kulturelle und Handelssitten, geringere Logistikkosten helfen auch andere Risiken zu minimieren.
- Verwendung von Erweiterungsstrategien mit niedrigerem Risiko- bevorzugt werden sollte der Export oder ein vertragliches Abkommen, Investitionen erfordern viele Ressourcen, bergen größere Risiken und erschweren den Austritt aus dem Handel.
- Verwendung von Netzwerken- bringt die Erweiterung des Unternehmens in Schwung, im Zuge der Zusammenarbeit ergibt sich Synergie, die sich positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirkt. Kontakte innerhalb des Netzwerks und zu dessen Erweiterung müssen kontinuierlich gepflegt werden.
- Der Einfluss des Unternehmensleiters- der Unternehmensleiter muss offen, mutig, attraktiv und in sinnvollem Maße risikofreudig und kompromissbereit sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse dieser Arbeit im Großen und Ganzen in Einklang mit früheren Untersuchungsergebnissen stehen. Zudem lassen sich jedoch noch weitere Schlüsse aufgrund der Erfahrungen dieses Unternehmens ziehen.

Die M&P Nurst AG ist spezialisiert auf Unterarbeitnehmer: Als Hauptunternehmer verwendet sie Netzwerke und baut dadurch Risiken ab und erweitert sich schnell. Die Autorin dieser Arbeit sieht jedoch auch genau darin einen Risikofaktor für das Unternehmen. In Abhängigkeit von einem einzigen Hauptunternehmer verliert der Dienstleister im Falle eines Vertragsendes den größten Teil seines Umsatzes, was wiederum das Unternehmen negativ beeinflusst wenn nicht sogar in den Bankrott treibt. Des Weiteren ist der Hauptarbeitgeber an einer Minimierung seiner Ausgaben interessiert und auf der ständigen Suche nach günstigeren Dienstleistern. Sobald er ein besseres Angebot bekommt, beendet er den Vertrag mit dem vorherigen Dienstleister. In Anbetracht der aktuellen Wirtschaftssituation haben sich in den letzten Jahrzehnten viele Staaten schnell entwickelt und treten nun in den Welthandel ein. Die Herstellungskosten in diesen Ländern sind geringer als in Estland.

Nach Meinung der Autorin der vorliegenden Arbeit sind für Dienstleister neben dem Abbau von Exportbarrieren folgende Punkte daher besonders wichtig:

- der Ausbau der Unternehmenspartner im Geschäftsbereich: sich nicht auf einen Dienstleister fixieren, sondern neue finden und dadurch Netzwerke erweitern sowie neue sich auftuende Gelegenheiten nutzen. Dies muss ein ständig andauernder Prozess sein.
- Optimierung der Herstellung: Verwendung neuester Technologien und dadurch die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit und Einzigartigkeit des Unternehmens. Die Autorin dieser Arbeit betont hier wieder die Wichtigkeit des Netzwerks.

In der vorliegenden Masterarbeit wurden nur die Exporterfahrungen eines Unternehmens untersucht, d.h. die Auswahl war sehr eng gesteckt. Doch nach Meinung der Autorin kann eine solche tiefgehende Exportuntersuchung von Nutzen für bestimmte Unternehmenstypen sein, die eine Erweiterung auf den Außenhandelsmarkt planen. Die Autorin glaubt, dass die Einbeziehung der Untersuchungsergebnisse in die Unternehmensplanung kleinen Dienstleistungsfirmen helfen kann, auf dem Weltmarkt Fuß zu fassen und sich weiter zu entwickeln.

Weiterhin bietet sich als Erweiterung dieser Masterarbeit die Möglichkeit eine größere Auswahl an Unternehmen zu untersuchen, in verschiedenen Bereichen tätige

Unternehmen untereinander zu vergleichen, Gemeinsamkeiten zu finden und Charakteristika herauszuarbeiten. Daraus resultierend ließen sich in bestimmten Sektoren auftretende Gefahren vorhersagen und es böte sich die Möglichkeit, präventive Maßnahmen zu entwickeln.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö

üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Tiina Mork

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ekspordibarjäärid ja nende ületamise meetmed M ja P Nurst AS näitel“, mille juhendajad on Tiia Vissak ja Aivar Pere.
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26.05.2016

(allkiri)